القائد بالمصادفة

ماذا تفعل عندما تجد نفسك فجأة

في القيادة ؟



هارفي روبينز

مايكل فينلي

تصوير

أحمد ياسين

نقله إلى العربية

محمد حسن شموط

هارفي روبينز مايكل فينلي

القائد العَرَضي

(القائد بالمصادفة)

تعريب:
محمد حسن شموط

ح مكتبة العبيكان، ١٤٢٦هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

ردمك:	رقم الإيداع:

الطبعة الأولى

١٤٢٦هـ/ ٢٠٠٥م

الناشـــر

مكتبة العبيكان

الرياض - العليا - طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة

ص.ب ٦٢٨٠٧ الرمــز ١١٥٩٥

هاتف ٤٦٥٤٤٢٤ فاكس ٤٦٥٠١٢٩





القائد العَرَضي

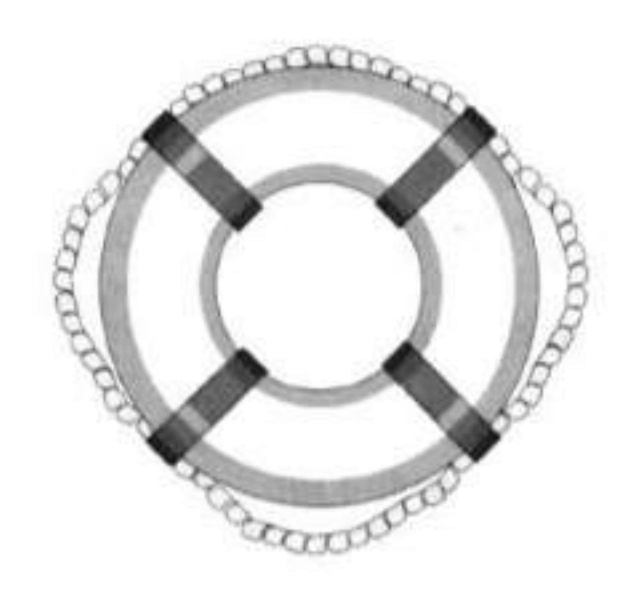
(القــائد بــالمصادفة)

القائد العَرَضي

(القــائد بــالمصادفـة)

هارفي روبينز   مايكل فينلي

تعريب:
محمد حسن شموط



المحتويات

مَنْ الذي يُستدعى إلى القيادة العَرَضية؟ يكاد أن يكون كل واحد منا معرضاً لذلك.

المقدمة: من هو القائد العَرَضي؟

الجزء الأول: ترويض النفس

هناك ثلاثة طرق لمعالجة قلق وهمّ القائد

١ التصالح مع المسؤولية والتناغم معها.

ثلاث خطوات لتحديد موقعك ومكانك – وأين يتوجب عليك أن تكون.

٢ اليوم الأول

أنت بحاجة إلى أن تعلم سبعة أشياء عن أفراد فريق عملك، وهم بحاجة إلى أن يعرفوا شيئاً عنك – مع تحذيريْن.

٣ اللقاء بالفريق

عشر طرق لتحسين أحاسيسك المتعلقة بقيادتك.

٤ تقرير نوع القائد الذي تريد أن تكونه

ثمانية أمور يمكنك أن تقوم بها لتتغلب على عقبة معلوماتك الخاصة بك.

٥ إيجاد دراسة سريعة مناسبة

أربعة أسئلة قاسية يتوجب عليك أن تسألها لنفسك.

٦ الشخص الأمثل لهذا العمل أو المنصب

الجزء الثاني: تدبُّر الجانب التقني

خمسة أمور تُمضي ما لا يقل عن أسبوع في الحصول على معلومات عنها.

٧ ما الذي يتوقعونه منك، وما يُفضَّل أن تفهمه وتتصوره بنفسك.

خمسة معايير من أجل التخطيط للنجاح.

٨ التخطيط للنجاح

٩ كيف أنك بالقليل من الترتيب والنظام يمكنك أن توسِّع مضمونات حياتك.

تسعة أمور يمكنك أن تقوم بها لتجلب الناس إلى داخل دائرتك.

١٠ إلى من يمكنك أن تتوجَّه

سبعة أمور تُخرجك من القفص فتبقى في الخارج.

١١ **أَضْرِمِ النار في خزانتك (البوفيه الخاصة بك).**

ست طرق لخلق محيط للمعرفة والتعلم.

١٢ **القيادة عن طريق التعلُّم**

الجزء الثالث: ترويض الناس

ستة أمور عليك أن تتذكرها عندما يحوم ظل الاختلال الوظيفي فوق رؤوس فريقك.

١٣ **العيش والتعايش مع الفرق والمجموعات.**

خمس قواعد من أجل التعاقب الناجح على العمل.

١٤ **جعلُ سَلَفِك يحزم أمتعته ويبتعد**

أربع حقائق حول الأسلوب الفعّال للعمل الجماعي.

١٥ **الطريق الصحيح (والخاطئ) في حزم أمورك واتخاذ قراراتك**

عشر طرق زهيدة التكاليف تحفّز بها العاملين معك وتثيرهم.

١٦ **تحفيز الناس**

خمس طرق لإحداث التغيير في مواجهة المقاومة له.

١٧ **تحديد عتلات وروافع التغيير**

تسع طرق لتفتيت الضغط والجمود في المفاوضات.

١٨ **تعلُّم التفاوض**

أربعة أنماط من الناس، وكيفية التعامل مع كلٍّ منها.

١٩ التعامل مع الآخرين

ثلاث طرق لإعطاء الناس المعلومات بحيث تبدو حقيقية بالنسبة إليهم.

٢٠ كيفية منح الطاقة المسترجعة (أو ردة الفعل)

ثلاث طرق للقيام بمسألة التفويض بالعمل - تجعل فريقك يمتدحك ويباركك.

٢١ ضع حدوداً للحرية

خمسة قواعد لمعالجة النزاعات

٢٢ أهمية أن تكون صريحاً

خمسة أوصاف واضحة للأجيال العاملة.

٢٣ جسْر وإملاء الفجوة بين مختلف الأعمار

أربعةٌ من أسوأ الطرق وستةٌ من أفضل الطرق لإيصال الأخبار السيئة.

٢٤ كيف تقيم النظام وكيف تطرد

خمس طلقات للوداع تتعلّق بالحكمة في الإدارة.

٢٥ الاعتراف والختام

الملحق: أفضل الكتب

تقدير وشكر

المؤلفان

الفهرس

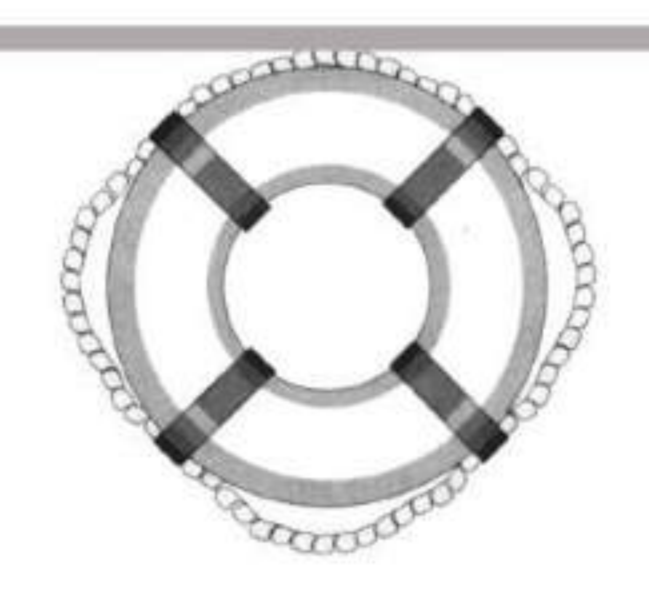
من أجــــل عـــائلاتنا،

مع الاعتـــراف بالجميـــل

من يُستدعى إلى القيادة العَرَضية:

كل واحد منا تقريباً.

- العامل الذي ألقى بفكرة من أفكاره في صندوق الاقتراحات، ومن حسن الطالع أن الإدارة أخذت علماً بها.
- المدرس الذي لم يتحمل أي مسؤولية في حياته، ولكن كان عليه أن يقوم بالمناوبة كرئيس للقسم.
- الوالد المتطوع في لجنة مدرسية وقد طُلب إليه أن يتحمل مسؤولية أكبر.
- عضو في فريق ينظر إلى أعضاء فريق آخر باحترام وتقدير.
- تقني كمبيوتر تأثر به الجميع لتفهمه أمور العمل وطرقه بشكل جيد.
- المؤدّي (أو الموظف) الجيد في موقع المبيعات وقد مُنح ترفيعاً كمشرف مبيعات.
- المساعد التنفيذي الإداري ذو المعرفة والذكاء اللذان تركا انطباعاً جيداً لدى الجميع وقد انتهى به الاستبدال ليصبح هو الرئيس.
- قادة المجموعات في الشركات التي تريد أن تقزّم مديري الوسط لديها ذوي الرواتب العالية وتبحث عن بدائل برواتب مقبولة لتحل محلهم.
- أقرب هيئة إليك بعد أن استُؤجر مديرها من قبل آخرين خارج الشركة وهي بحاجة إلى من يتقدم ليحل محله.



المقدمــة

من هو القائد العَرَضي؟

إنك في أحد الأفلام أو في أحد الأحلام. أنت عضو صغير في طاقم رحلة جوية لإحدى شركات الطيران. عملك المعتاد هو تقديم المشروبات وإعطاء تعليمات السلامة. ولكن شيئاً ما قد حدث في غرفة القيادة: ينزل القبطان ومساعده وقد أصيبا بتسمم غذائي وهما يتقيأان ما في معدتهما في المغاسل.

إن على أحد الناس أن يهبط بالطائرة، وهناك (١٢٠) إنساناً في المركبة -معظمهم من الراهبات وفتيات الكشافة ولاعبي كرة القدم- وكلهم ينظرون إليك أنت.

يخفق قلبك ويدق وكأنه الطبل وأنت تشق طريقك نحو المقصورة الأمامية ثم تجلس أمام مجموعة هائلة من الأزرار والمفاتيح. ومع ذلك فإن موقفك جيد. تقول لنفسك «يمكنني أن أقوم بذلك. يمكنني أن أقوم به. نعم يمكنني....».

بعدها تدخل الطائرة في انقضاض رأسي لولبي.

هنا تستيقظ وقد تملّكك شعور بالامتنان والارتياح لأن ذلك لم يكن سوى حلم. فالإحصائيات تقول (بالرغم من كل ما تراه في الأفلام) فإنه لم يتمكن مرافق من مرافقي أي رحلة جوية من الهبوط هبوطاً سالماً وآمناً بطائرةٍ أبداً.

وإنه لجميلٌ أن نرى أن من يرتفع فجأة إلى مواقع المسؤولية ينجح روتينياً. ولكنه لا يفعل اللازم: فمن الصعب الهبوط بالطائرات. وإذا ما أنيطت بك إحدى هذه المسؤوليات كأن تُعطى مقعداً في غرفة قيادة الطائرة، فإن هذا لايعتبر قيماً أمام معرفتك بكيفية القيام بالطيران.

إليك مثالاً لا علاقة له بالهبوط اللولبي (الذيلي) لطائرة (جامبو) نفاثة.

كانَتْ (فران) أصغر عضو في قسم الضريبة والتمويل لشركة (شِل) النفطية في السبعينات عندما سقط رئيس القسم وغاب بسبب نوبة قلبية شديدة. ساد الارتباك والفوضى. ولم يستطع أحد أن يقرر من يجب أن يحلّ محله.

«كنتُ المرأة الوحيدة بين مجموعة من الرجال الخناسير ممّن كانوا يقومون بأعمالهم المخصصة لهم منذ القديم». أخبرَتْ (النيويورك تايمز) في عدد (٢٠) كانون الثاني (يناير) ٢٠٠٢ ما يلي «قررتُ أن أبتدع خطة ما فاستدعيت الجميع. كانت الصدمة الأولى بالنسبة إلي أنهم جاؤوا جميعاً إلى الاجتماع. بعدها بدؤوا جميعاً يأتون إليّ طلباً للمشورة والنصح».

وقبل أن تعرف (فران) أو تدرك الأمر فإنها أصبحت في موقع المسؤولية - بالمصادفة.

«كان أمراً يدعو للبهجة ولكنه وفي نفس الوقت كان أمراً مثيراً للخوف والفزع. لقد قضمتُ ونهشتُ شيئاً ما ولكنني لم أكن أدري ما إذا كنت أستطيع ابتلاعه».

وأثناء إحدى عمليات إعادة التنظيم كان عليها أن تسرّح ٢٥٪ من القوة العاملة في القسم. وفي إحدى المنشآت كان عليها أن تقول للعاملين علناً إنهم قد يفقدون وظائفهم. «عندما غادرت المنشأة وذهبت إلى حمّام المطار تقيأتُ».

وقد نجحت الأمور مع (فران) نجاحاً حسناً. وبعد ثلاثين عاماً، ها هي ذي الرئيسة والمديرة التنفيذية للمواد الكيميائية ذات الضغط المنخفض في شركة (شل). كانت تتحلى بالذكاء والقسوة الفطريين مما ساعدها على تخطّي عشرات الأزمات والتحديات التي واجَهَتْها زعامتُها وعيادتُها. فالحصيلة بالنسبة إلى الآلاف من القادة العَرَضيين (قادة المصادفة) تبدو أقل قبولاً.

ويُربتُ على كتف كثير من الناس في جميع أرجاء العالم وفي هذه اللحظة بالذات. إنه يقال لهم إنهم وابتداءً من الآن سيصبحون مسؤولين عن أمرٍ ما - فريقٍ ما، أو مشروع ما أو مكتب ما أو لجنةٍ ما أو وحدة عمل معينة. لقد أمسكتُ بك. أنتَ المطلوب.

وهذا يحدث. فالرؤساء الموجودون يموتون أو ينتقلون أو يُطردون أو يُنحّون جانباً من قبل الغرباء. ويُطلب من أحد المرؤوسين أن يتقدم ويتحمل مخاطر أن يصبح رئيساً. مرحباً بك في القيادة العرضية.

هذا يحدث في كل مكان: في كل مجموعة صغُرت أم كبرت، سواء لخدمة المجتمع على أساس الربح أم عدم الربح في العمل.

والحقيقة هي أن القادة العرضيين (قادة المصادفة) هم في كثير من الأحوال القاعدة في هذه الحقبة من التمزّق والتحوّل من القادة غير العرضيين أو المزوّدين بماجستير في إدارة الأعمال أو الريفيين السذّج كما كان الحال في زمن قريب مضى. وهذا هو حال كل عامل يقوم بعملية الانتقال من «القيام بعمل ما» إلى «تسنّم المسؤولية».

والفوز بالشارة قد يكون أمراً يثير البهجة - إنه المدخل إلى رضىً أكبر، وتطور وظيفي وتام في الشخصية. ويتلقّفها الكثيرون بشغف كشغف السمك بالماء. وهي بالنسبة لبعضهم فرصة للكسب ذلك لأن لديهم ناصحاً مخلصاً يرشدهم ويوجّههم عبر المصاعب في الأيام الأولى.

إنها بالنسبة لمعظم القادة العَرَضيين لخبطةٌ وفوضى. إنها تعني:

- تدريباً في حده الأدنى: فمعظم التنظيمات لا تدرّب أحداً على القيادة.
- الصِّفْر في النصح والتعليم: فهناك نقص عالمي في العظماء من الناس ممّن تُهيئهُم طيبة قلوبهم لأن يبيّنوا للآخرين كيف يبلغون الكفاءة في العمل.
- دوّاراً من القنوط أو حوضاً له: فأنت عندما يُشار إليك بالبنَان، فتُحشر في زاوية لا مخرج منها فاعلم أن ذلك هو الإشارة الأخيرة التي لن تحصل على أخرى بعدها.
- وأن الوقت يضيع: يمكنك أن تتصور أن أمامك مائة يوم أو نحو ذلك لتجميع الأمور قبل أن يفقد مَنْ يحبونك الثقة بك.

لنكن أمناء في هذه النقطة: معظم القادة العرضيين يمرون بأوقات عصيبة وقاسية: فكثير منهم يضيقون ذرعاً ويبدّلون أساليبهم رأساً على عقب، ويحاولون يائسين إخفاء نقاط الضعف الإدارية لديهم، ويبدون بصورة عامّة عصبيِّي المزاج وغير مستعدين لمواجهة الدمار في الأوقات العصيبة. وأما تكاليف هذا الاهتزاز والضعف فهي ضخمة:

- وقتٌ ضائع أمام الشركة أو المشروع يُترجم إلى فرص ضائعة.
- زملاء مذهولون يتساءلون لماذا لا تخبرهم وببساطة ماذا عليهم أن يفعلوا.
- مستقبل مهني مضطرب بالنسبة إلى القادة الذين عجزوا عن القيادة (وذلك لأنهم حينما يخفقون لا ينزلقون أو ينسلّون عائدين إلى مواقعهم السابقة عادةً - فهُم قد انتهوا في علاقتهم مع التنظيم وإلى الأبد في الغالب).

من الصعب الانتقال من مجرّد (زيد) أو (عمرو) من الناس إلى (المعلم الكبير) بين عشيةٍ وضحاها. ويواجه القادة العرضيون محنةً وتحدياً من مجموعةِ تحديات متضاربة في ظاهرها:

- كيف تُظهِر لِمَنْ هم فوقك في المنصب بأنك أهلٌ لهذا التحدي... في نفس الوقت الذي تُظهر فيه لمن هم دونك في المنصب بأن القيادة لم تدخل مزاجك؟
- كيف تُنجِز الأهداف الحالية لرؤسائك الذين رقّوك ورفعوك («أيها الكلب الأمين»)... وتوجِد في نفس الوقت روح الجرأة المتوفرة عند ذوي روح المغامرة؟

- كيف تملأ العاملين بالأمل بهدف إنجاز الأمور العظام... وأنت تعلم بأن هناك احتمالاً واضحاً بأنك قد تضطر إلى أن تطردهم من العمل يوماً ما؟
- كيف تحافظ على الحالة الراهنة كمدير كفء... في نفس الوقت الذي تمتلك فيه وجهة نظر مختلفة لطريقة أمثل في العمل؟

وهكذا يبدو لك وكأنك وحدك. لا تستطيع شيئاً سوى أن تحافظ على مستقبلك المهني. وتكفي حركة خاطئة واحدة كي تكلفك لا مجرد التنحي عن منصبك الجديد بل التخلي عن صحبة الشركة وإلى الأبد. ذلك لأن الأمور تسير على هذا المنوال.

حسناً. تشجّع. إن الكتاب الذي بين يديك الآن (اللهم إلا إذا كنت تمسك به بقدميك) هو كتاب سهل المتناول خاص بالذين يُقحَمون في مواقع المسؤولية الفجائية. وسترى أنه لا يتطاول في النظريات أو في الاختيارات بعيدة المدى. إنه يدور حول ما يجب أن تفعله الآن. وفي لحظة التحول الباعثة على الخوف. وها نحن ننطلق لنوضّح لك:

- كيف تتغلب على صدمة التورط والانحشار في موقف ما.
- وكيف تتصوّر ما عليك أن تمتلكه في هذا التحدي - ما لك وما عليك.
- وكيف تحدّد النجاح وتنجزه.
- وكيف تجعل الآخرين يقفون في صفّك، أو لا يقفون ضدك بأي شكل من الأشكال.

- وكيف تتغلب على عيوبك الطبيعية؟
- وكيف تصبح منظماً، هذا إذا لم تكن منظماً من قبل أبداً؟
- وكيف تخترق بناظريك النظام القائم والبيّن لتصل إلى ثقافتهِ وعقليتهِ الموجودة ضمنَه؟
- وكيف تدل العاملين على ما هو جوهري ثم تجعلهم يعملون بموجب ذلك؟
- وكيف تتنفس عندما تكون الثقافة السائدة زنِخة وكريهة الرائحة؟
- وكيف تتجنب أن يدفعك الناس الذين تقودهم إلى حافة الجنون؟
- وكيف تفعل كل هذه الأمور دون أن تُبلي أو تستنفد طاقاتك إلى درجة الإرهاق العصبي؟

خذ هذا الكتاب على أنه معدّات طوارئ. احتفظ به قريباً منك كما لو كان لباس النجاة، لأن فيه ردوداً على أسئلةٍ يمكن أن تبعث فيك الجنون.

نحن لا يمكننا أن نضمن لك عشرين سنة من العمر المهني المديد، ولكننا سنبقيك عائماً (وبعيداً عن الفرق) إلى أن تصل إلى تصوّر ما عليك فعله في وقتٍ لاحق.

القائد العَرَضي

(القـــائد بـــالمصادفة)



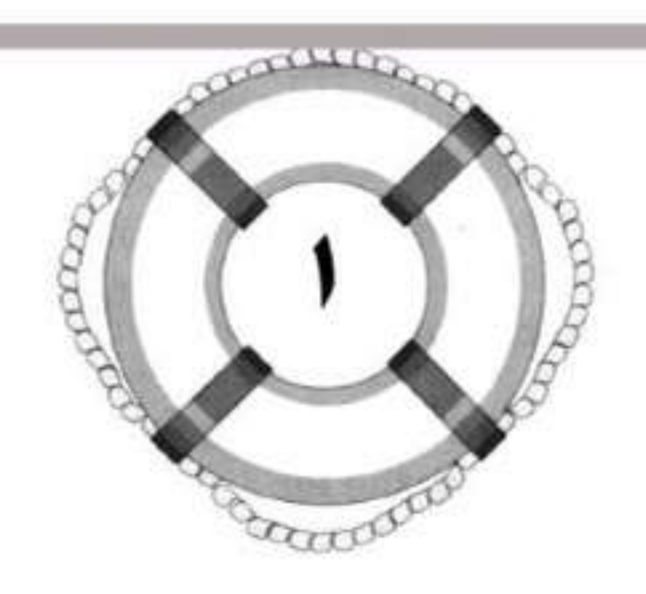
ترويض النفس

ثلاث طرق لمعالجة همّ وقلق القائد:

١ امنح نفسك الوقت الكافي لفرز الأمور عن بعضها. لا بد أنك وأنت في يومك الأول تشعر وكأنك تدور في زوبعة. لا تتوقع من نفسك أن تتصرف مثل (يودا) عندما تشعر كأنك أمْيَلُ إلى أن تكون مثل (ليوك) راكب الفضاء.

٢ حوار النفس ومراجعتها: ليكن لديك الردّ عندما توبخ نفسك بقسوة. كلا فربما لا تكون أنت من حملة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة (هارفررد)، ولكنك كنتَ على وشك ذلك عدة مرات. لا ترفع من شأن نفسك أو تحطّ من قدرك - ذكّر نفسك وقل «هذا ليس أمراً خاصاً بي: إنه يخص المهمة الموكولة، وكل ما يجب علي أن أفعله هو أن أُحرّك العاملين باتجاهه».

٣ وجّه نفسك باتجاه النجاح. أوجِد لنفسك صورةً لمستقبل إيجابي، ثم اتخذ الخطوات المناسبة التي تصل بك إليه.



التصالح مع المسؤولية والتناغم معها

قال (بيفرلي) الذي رُقّي من مجرد كاتب إلى وظيفة مشرف على الواردية الثالثة في دار المقاصّة للتدقيق في (دنفر): «لم أكن أستطيع أن أصدّق كيف كنتُ أتصرف. لقد تلقيتُ الخبر. ثم ذهبت إلى البيت والتهمتُ نصف غالون من بوظة زبدة (البيقان)».

أو (جوشوا) الذي علِقت سنارته فأصبح المدير المساعد لمخزن لأدوات الراحة في (بانفور) بولاية (مين) وهو يقول: انفجرتُ. أنا لا أزال طالباً. إنني أحب أن تكون لدي وظيفةٌ أستطيع من خلالها أن أصل إلى الحوافز والميول. وما أن أخبروني حتى بدأ عقلي يومض بكلمة «المستقبل».

صُعِق (بيف) و(جوش) عندما جاءتهما الدعوة كي يصبحا قائدين. فهذا بالنسبة إليهما كان يمثّل ودون تردد تحولاً مخيفاً. وهو أمر يثير في شخصياتهم حالة من التمرد وهي تواجه فكرةً كفكرة القيادة:

- «أنا لم أجرّب القيادة طيلة حياتي».
- «رائع. الآن سيعرف الجميع مدى عدم كفاءتي».
- «ما هي الأوراق المضحكة التي كان هؤلاء الناس يقرؤونها؟».

هل الحذف مفيد وجيد بأي حال من الأحوال؟ كلا في مثل هذه الحالة. وعندما كنا نعيش في المغاور وكان النمر ذو القواطع الحادة يتجول قرب منازلنا كان من المفيد عندها أن نختبر ونتذوق طعم اندفاع الأدرينالين (أي الحماسة والاندفاع). وهذا أغلق دوننا عملية التفكير مثلاً، وجعل مجال خياراتنا تضيق فتصبح خيارين فقط: إما الهروب أو القتال، وكلاهما قاسٍ (وأحلاهما مرٌ).

يساعدنا (الأدرينالين) في سرعة الجري، ويساعدنا على استحضار الشجاعة كي يُلقي بنا لمواجهة مغيرٍ أو مهاجمٍ ملموس. ولكنه عديم الفائدة بالنسبة إلينا في موقع العمل. فليس للقائد من نفع يفيده به. و«الأعصاب» عملياً شيء يمتلكه كل قائد جديد وعليه أن يتعلم كي يقيّدها ويسيطر عليها.

ماذا يمكنك أن تفعل عندما تصاب باندفاع في (الأدرينالين)؟

أولاً **لتكن لديك استراتيجية عاطفية**. ليكن لديك التصميم والعزيمة لأن تُظهِر من أحاسيسك تلك التي تدفع بقضيتك إلى الأمام، أو التي لا تفسدها. إنك لا تريد أن تقهقه في جنازة أو أن تُظهر الكياسة تجاه شِبلٍ من أشبال الدببة في البرية. كذلك لا يمكنك أن تُظهر الخوف في مكان عملك.

ومن المؤكد أن ما تشعر به هو الرهبة وهي في أعماق جوفك. ولكن صكّ أسنانك أو السير بعينين مغلقتين لن يسعفاك في دعم الناس لقضيتك والوقوف بجانبك فيها.

ابتسم عندما تقع في الشك والريبة: سيشعر العاملون عندها بأنك تحاول أن تطمئنهم في أقل الأحوال، وهذا بدوره سيجعلهم قادرين على أن يطمئنوك. وهذا يعني ميزةً جانبية بالنسبة إليك ألا وهي الاطمئنان.

فإذا كنت شديداً بما فيه الكفاية فتُظهر وجهك القاسي أمام الناس، فمن المحتمل أنك ستكون على قدْر من الشدة تعالج فيه المسؤولية الجديدة.

تبنَّ الأمر وتشاوَرْ فيه مع الآخرين ذوي المقام والفكر: وهذا هو سبب وجود الأصدقاء والرفاق الحميمين: أيْ في أن تُفضي إليهم بأكثر أفكارك رهبةً ورعباً بحيث لا يَعْرف عنها أي شخص آخر.

دخل (جيسي) الرياضي المحترف المتقاعد من (تشاملين) بولاية (مينيسوتا) في حملة رشح فيها نفسه لمنصب في الولاية وذلك من باب العبث واللهو، وكان يأمل في أن يحسّن من صورته العامة أمام الناس وأن (يفشّ خلقه) في بعض الأمور. ولكن ويالَشدة ذهوله وربما لشدة همه وغمّه فقد انتُخب في «عاصفة رهيبة» وشروطٍ انتخابية غريبة.

«كنتُ أتجول فيما حولي ولأسبوعين في انبهار ودوار»: هكذا قال في مقابلة تلفزيونية بعد ذلك بعام. «لم أكن أدري كيف أترأس حكومةً ما. كل ما كنتُ أعلمه هو كيف أهدر بصوتي أمام الناس وأكون مصدر إيذاء أو أذى».

وأضاف: «من حسن الحظ كان يحوق بي أناس طيبون يساعدونني في فرز الأمور وحلّها. وأحسن ما في حياتي كانت زوجتي (تيري) التي كانت معي. في تلك الليلة أفرغتُ ما في قلبي لها. أنّى كان لي أن أفعل ذلك دون أن أجعل من نفسي أكبر حمار في العالم؟».

وهذا ما قالتْه لي: «يا حبيبي. أنا أؤمن بك: جملة بسيطة ولكنها أوجدت وخلقَتْ عندي اختلافاً شاسعاً وتغيّراً كبيراً. ومع ذلك وحتى لو أنها لم تقل شيئاً فقد ظلّت غالية ولا تُقيَّم بثمن، لأنني قد أفصحت لها عن أسوأ الأفكار لدي ولم أفعل ذلك مع مرافقيَّ ومساعديَّ».

توجّهْ نحو الروابي: وليس ذلك مباشرةً. فليس من الحكمة أن تأخذ إجازة طويلة حالما تحصل على الترقية. فسيبدو الأمر وكأنك تتجنب مواجهة التحدي. وبدلاً من ذلك، استخدم الإجازة الطويلة كوسيلة للخروج من إحساسك بالأزمة أو الورطة. اعقد صفقة مع نفسك الآن، بأنك وبعد ستة أشهر من الآن ستكون في طريقك إلى جزيرة (أروبا) قرب فنزويلا. اجعل من ذلك هدفاً لك: ستة أشهر من النجاح ثم تستمتع بعدها بامتصاص الحليب من جوزة الهند.

ربما لا تكون ثائراً: أي أنك هادئ وهادئ حقاً. فليس كل الناس ممّن يستجيب إلى النداء بخوف ورعب. فهناك بديلٌ صحيٌّ لهذا الخوف وهو صيحة (يي يي. يا الله).

كان (جيم) يتيماً، وكان يعمل عملاً متواضعاً لصالح شركة إنشاءات في ريف (ناشفيل) ولمدة ستة أشهر كدهّان للمنازل. ولكن المشرفين عليه وجدوا فيه الذكاء والتفكير الجاد، لذلك رشّحوا اسمه كي يترأس

طاقماً كاملاً من العمال. وفي غضون عام واحد أصبح رئيساً لعمليات التدريب في الشركة وعلى مستوى المدينة. لم يُبْدِ (جيم) رداً عنيفاً أبداً ولم يثُر. كان يتوقع حدوث أمور جيدة لأن طبيعته كانت كذلك. فلم ينظر إلى التقدم في العمل على أنه عقوبة جاءت من الآلهة.

حافظ (جيم) على هدوئه مما جعل عملية انتقاله إلى مركز القائد تسير بسهولة.

أبْقِ يدك على الزناد: وإليك قصةً تبيّن لك ما يحدث عندما تضيع عليك الفرصة أمام أعين الناس.

رُفِّع (هانك) وهو أستاذ تاريخ أمريكي الجنسية في إحدى المدارس الثانوية في شمالي (أوهايو) - إلى رتبة (المدير) في حيٍّ مجاور وذلك في منتصف العام. كان (هانك) من المعجبين بـ (روبرت كينيدي)، وكان عندما لا يكون واثقاً من نفسه يميل إلى الوقوع في شيء من التقليد. وفي الليلة التي سبقت موعد تقديمه إلى مجمّع المدرسة كان يعيد ويكرّر الخطبة المرة تلو المرة، وهو يضرب الهواء بإصبعيه لتوضيح أفكاره. ومن سوء طالعه أنه عندما بدأ الاجتماع لم يكن الصغار يعتقدون أن الأمر والحدث مهم كما كان يتصور (هانك) وكانوا يفعلون ما يفعلونه عادةً - طائرات ورقية وبصقات كبيرة وخلع السراويل.

كافح وناضل (هانك) من خلال تلميحاته وتعليقاته، ولكنه بعدها انهار تماماً أمام (٨٠٠) طالب وهو يقول: «يجب إيقاف هذه الحماقة المتواصلة فيما حولي».

كان يمكنك أن تسمع صوت الدبوس وهو يسقط. بعدها انفجر الصغار الثمانمائة في صيحات السخرية. فقد كان قلبٌ بسيط في ترتيب الكلمات كافياً لأن يُفسد عليه مخطط مستقبله المهني. وفي الفصل الثاني عاد (هانك) إلى مدرسته السابقة ليتدارس موضوع حرب عام ١٨١٢.

ابتهج وافرد أساريرك: فعلى الرغم من كل شيء فإن الاضطرار لأن تصبح قائداً بالنسبة إلى معظم الناس ليس كما يحدث في أفلام القراصنة عندما يُطلب من أحدهم أن يمشي على حافة السفينة كي يهوي في البحر. بل إنه في الواقع أمر رائع جداً. إنه المديح والثناء الهائل. فهو يعني بأن الآخرين يعلمون بأنكَ كنتَ تقوم بعملك بشكل جيد. وهو يعني مكانةً أعلى ومدخولاً أعلى ورضىً وقناعةً أعظم.

وعلى شاكلة (جيم) فإن الكثير من الناس مستعدون لهذا الرفع في المركز حتى ولو لم يكونوا توّاقين لهذه الترقية بصورة واعية. فبعضهم وهم «الأطفال الأكبر سناً» قد تدربوا على أن يكون لديهم إحساس بالمسؤولية. ولم يَتَبَنَّ (جيم) أحداً حتى بلغ التاسعة. وهذه الخبرة التطورية الخَلْقية علَّمتْه قيمة الصبر وقيمة الأداء الثابت غير المتأرجح.

لم تُفاجَأ (اكسايا أوينغ) التي كانت تعمل في تسوية أوضاع الدعاوى في شركة خدمات في (سياتل) - لم تُفاجَأ عندما طُلب منها أن تقود فريق إعادة الهندسة والتدبير مكلّفةً بتحسين أصول الدعاوى. لم تشرع بقيادة أي شيء طيلة حياتها ولكن زملاءها كانوا يعلمون أنها شديدة وأن همها أن تفعل الأشياء بشكل صحيح. فكانت بذلك اختياراً طبيعياً لقيادة المجموعة وقد تقبلت ذلك تقبلاً حماسياً.

والفرق بين (جيم) و(اكسايا أوينغ) وبين (جوش) و(بف) هو أن القيادة لم تكن تتصارع مع إحساس (جيم) و(اكسايا أوينغ) بذاتيهما وبهوياتهما.

لا بل إنها قد حققت ذاتهما. بينما كانت الترقية بالنسبة إلى (جوش) و(بف) تعني صراعاً كبيراً مع الهوية والشخصية. فقد غاص (بف) من رأسه إلى أخمص قدميه في برميل من الطمي. بينما فكّر (جوش) جدياً أن يحزم أدوات التخييم الخاصة به ويغادر البلاد متوجهاً إلى (نيوفنلند) ذات الشمس الساطعة.

إلى أي مدىً من السوء يمكن لهذا الأمر المتعلق بالشخصية أن يصل؟ لننظر معاً إلى القصة الحقيقية لحياة (دونالد) الذي يمتلك مخزناً لبيع قطع الحاسوب (الكمبيوتر) في (دينونا) بولاية (مينيسوتا). كان (دونالد) سعيداً وهو يدير مخزن الأدوات ذا الفروع الممتدة من المحيط إلى المحيط: فقد كان يدير سجل الصرف بنفسه. ولكن الشركة اقترحت عليه أن يفتح مخزناً آخر وأصرّت عليه زوجته (شيللا) بقبول التحدي.

فماذا فعل (دونالد)؟ لقد استأجر رجلاً ليقتل (شيللا). كان إحساسه بذاته هو أنه لا يجب عليه أن يكون مَلكاً من ملوك بائعي أدوات الحاسوب ذات المجموعة الكبيرة من المخازن. كان يرى في نفسه أنه أمْيَلُ لأن يكون ذلك الشخص الذي يحيّي الزبائن ويتصل بالهواتف طمعاً في مبيعات - أي ألا يكون قائداً. فبدلاً من أن يجور على نفسه وإحساسه بذاته فقد فضّل أن تُقتل زوجته. إذا كان الأمر يبدو وكأنه حبكةٌ لفيلم (فارغو) فذلك لأن الفيلم قد بُني على أساس وخلفية هذه القصة.

وسيحاول البعض منا الآن ألا يلبوا نداء القيادة بكل عنف وشدة كما فعل (دونالد). ولكن ذلك يشكّل الأساس الذي تُبنى عليه قدرتنا على التفكير بذاتنا وكيف أن هذه القدرة تشدّنا نحو الوراء بعيداً.

لقد وصَفْنا نوعين من الناس - أولئك الذين يخشون القيادة من مثل (بف) و(جوش) و(دونالد)، وأولئك الذين يعانقون القيادة ويرحبون بها ترحيباً حماسياً من أمثال (جيم) و(اكسايا أوينغ).

لكن هناك طريقاً ثالثة مختلفة في رد الفعل - وهي في الواقع رد الفعل الذي يُبديه معظم الناس - إنه الخلط بين التشكك في الذات وبين السرور. إنها وبكل الاحتمالات الطريقة التي أبديتَ فيها ردة فعلك عندما سمعتَ وللوهلة الأولى بترقيتك إلى مرتبة القائد: كنتَ سعيداً بانتقائهم لك، ولكنك كنت قلقاً حول نجاحك في ذلك.

لماذا نثير كل هذه الزوبعة حول الهوية أو الشخصية؟ ليس لأن ذلك أهم مشكلة ستواجهها عندما تصبح قائداً. لا ليس كذلك. إن موضوعات مثل الكفاءة الإدارية ومهارات التواصل والصراع على مناطق النفوذ وتكوين المجاميع، ستجعل همومك المتعلقة بشخصيتك تبدو أموراً قزِمة وتافهة.

لكن موضوع الهوية هو الأزمة الأولى التي يُحتمل أن تواجهها كقائد جديد، ذلك لأنها تصيبُك في الصميم وعلى الفور تماماً كما تَظْهر آثار فطيرة الموز بالكريما على ذي الأنف الطويل. إنها بالنسبة إلى الكثيرين أمر يشلّ الحركة. أما بالنسبة إلى الغالبية العظمى فإنها تظل تعاودهم على فترات - وعادةً ما يكون ذلك في أوج أزمة ما - وهكذا فهي تلازمنا كالأشباح.

«هل أنا مكوّن بشكل يصلح لمسألة القيادة هذه؟»

«متى سيكتشفون كم كنتُ مدّعياً ودجالاً؟»

إنها لحظة تتجاوز العقلانية تجاوزاً حاداً، ولن يستطيع أي شيء نقوله بعقلانية أن يخفّف ويهدئ جهازك العصبي الفزِع وبشكل مضمون وموثوق. أنت تمر بحالة من حالات تصبّب العرق وقد يتوجب عليك أن تتعرق إلى أن تنفرج الأمور.

ولكن إليك هذه الفكرة: **خفِّف السرعة وهدِّئ الأمور: لا** يستطيع امرؤٌ أن يحافظ على الخوف لأكثر من بضع ساعات. سينطلق الجهاز الهرموني من (الأدرينالين) وبعدها ستشعر بالارتياح. فعليك إذاً أن تمنح نفسك الوقت الكافي في الاستجابة لهذا التحدي. وبعد مرور بضعة أيام سيبدو ما كان يظهر أنه أمر لا يمكن التفكير به أمراً يقع ضمن طاقتك وقدرتك.

إليك أمراً آخر يمكنك أن تقوم به إلى أن تجفّ مضخة (الأدرينالين):

- اعمل قائمة بالإنجازات التي تعتز بها أكثر من غيرها.
- سجّل هذه القائمة بجوار هاتفك أو الشاشة الخاصة بحاسوبك.
- وانظر بين الفينة والأخرى إلى هذه القائمة وتذكّر - لقد أجَدْتَ ما فَعَلْتَ.

أخيراً إذا راودك الشكّ فتذكر الحقيقة التالية: الناس ليسوا أغبياء أياً كان ما قرأتَه في كتاب (ديلبرت). لقد انتُقيتَ لمثل هذا التحدي لأن أحدهم.

ممّن لم يكن غبياً فكّر بأنك لا تستطيع أن تعالج الأمور فقط بل إنك أنت أفضل من يفعل ذلك.

والآن حانت لحظة التقاط أنفاسك بعمق، ولحظة موازنة الأخبار التعيسة مع الأخبار الجيدة. كلا. إنك لا تعرف كل ما يجب أن تعرفه كي تكون ناجحاً في مواجهتك لهذا التحدي الجديد. وليس هناك من قائد جديد أياً كان يعرف ذلك.

ولكن مَنْ يعرف من الناس عن ذلك أكثر مما تعرف يعتقدون حقاً بأنك قادر على تعلُّم المهارات والمواقف التي تضمن لك النجاح.

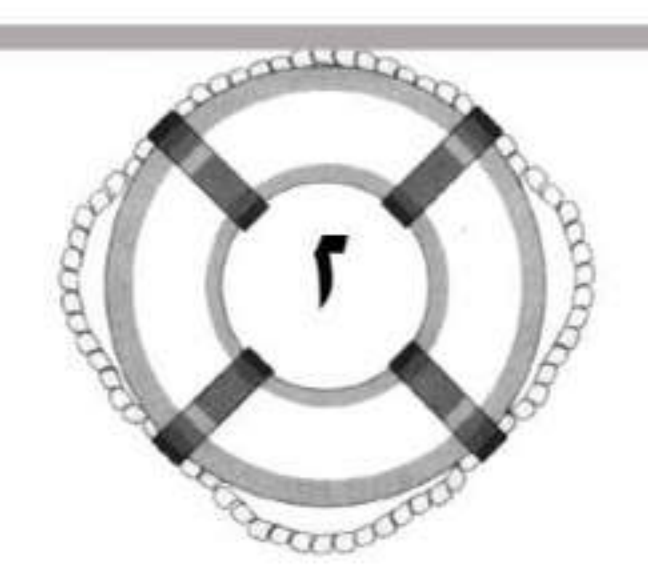
ونحن نوافق على ذلك، والفصول التالية ستقرّبك أكثر فأكثر من ذلك النجاح.

ثلاث خطوات لتحديد موقعك ومكانك - وأين يتوجب عليك أن تكون:

١ **اعمل تقييماً لوضعك:** هل مهمتك الجديدة مثل قطعة (الكاتو) أم أنها مزلاج؟

٢ **ضع قائمة بمواردك:** الناس (أو العاملين) والمال والوقت والعلاقات أو الروابط.

٣ **ضع قائمة بالمسؤوليات والعوائق:** ما الذي يقف في طريق نجاح مشروعك؟



اليـوم الأول

أنت متمدد ولكنك مستيقظ، تحدّق إلى الأعلى نحو السقف. غداً سوف تدخل وتواجه الناس الذين سيبلّغونك عن الأمور والناس الذين ورّطوك بالقيادة.

إنك تتساءل عن مدى حظوظ نجاحك، عن مدى قدرتك على أن تجيد عملك، وعن مدى قدرتك على الإظهار لَمَنْ استأجروك بأنهم لم يكونوا مخطئين في ذلك.

وسيكون الغد يوماً من أكثر أيام حياتك غرابة واستثناء: ستحاول أن تتصرف بهدوء وتماسك، ولكن في داخلك قطيع من الفراشات العملاقة ذات القرون تصخب وتصرخ كي تنطلق نحو الخارج.

كيف ستفعل؟ هل سينقلبون عليك ويزعقون كما فَعَلَتْ أسراب الناس عندما انقلبت على (كيفين ماكارتي) في قصة (غزو مختطفي الأجسام).

ليس ذلك محتملاً. إليك تخميناً: إن لديك فعلاً بعض الوقت كي تستقر مع أن ذلك ليس بالكثير. إن أمامك حوالي مائة يوم كي تثبت بأنك قادر على معالجة العمل الجديد. فإذا استطعت أن تُظهر الكفاية في هذه الفترة الوجيزة فمن الممكن أن يكون لك مستقبل هنا. أما إذا مرّت مائة اليوم وكان من هم أعلى منك يرون أنك ما زلت تصارع التيار دونما بشيرٍ أو دليلٍ على تقدمك تماماً كما كنت يوم مجيئك فمن المحتمل أن أيام حكمك القصير قد شارفت على النهاية. لذلك فإن اللعبة التي يجب عليك أن تلتزم بها هي أن تقوم بأعمال صحيحة في هذه مائة اليوم وأن تُبدي نوعاً من الدليل على نتائج إيجابية تقدّمها للمجموعة التي تورطتَ بقيادتها.

لا تتوقع أن يحدث كل شيء في اليوم الأول. لا يستطيع أحد حتى ولا الملك داوود، الذي كان أعظم قائد عَرَضي، أن يقوم بقفزة من كونه راعياً للغنم إلى كامل السيادة بين عشية وضحاها. عليك أن تتوقع بأن يجري تطورك كقائد في سلسلة من المراحل.

والأولى منها وهي ما نسمّيه (مرحلة تعلُّم التنفس) هي أصعب ما فيها، ولها الفضل في كثرة ضحاياها. إنها فترة الاضطراب وإعادة التنظيم، وهو ما يحدث في فترة مائة اليوم التي تعقب ترقّبك. وأنت في هذه المرحلة كالمعدن المتوهج حرارة والشركة والتنظيم هما المطرقة والسندان اللذان يكوّنانك ليشكّلا منك العجينة في شكلها الصحيح.

وهذا الكتاب يدور بصورة رئيسية حتى فترة مائة اليوم تلك، فإما أن تفلح في تجميع كتل البناء الأساسية للقيادة أو أن تخفق فتلعبَ دور العادم في التنظيم كالعادم في السيادة. والمرحلة الثانية هي (مرحلة

الكفاءة والجدارة) حيث تتعلم كيفية أداء الوظيفة الإدارية بشكل لا تعود فيه هذه الوظيفة نقطةً ضعفك. وستصبح مقبولاً أثناء فترة إثبات الجدارة هذه. ومَثَلها كمثل مدرسة الأعمال: فهي تحميكَ من الرصاص والنار فتكون في مأمن وسلامة خلال فترةٍ تتسم بالتعلُّم المكثف.

والثالثة هي (مرحلة إعادة التجهيز والتنظيم). وهي فترة حمّى النَّماء الأُسّي المبين بالنسبة إليك بصفتك مَنْ يصنع الأهداف ومَنْ يعيد تحديدها وتعريفها، إنك أنت من يحضّر المائدة الآن، وأنت من يجازف بالإخفاق، ويمكنك وبسهولة أن تستعرض ضمنياً بأن عليك أن تجتاز المرحلة الأولى والثانية كي تتمكن من استيعاب المرحلة الثالثة.

والمرحلة الرابعة إذاً هي (مرحلة التثبيت) أو عقد العروة حيث يتواصل إدخال المعرفة الجديدة إلى (خلطة) الخبرة السابقة فتكتسب مهارات القائد وأسلوبه خبرةً في التنامي المتزايد مع مرور الوقت.

ومنذ بداية فترة (التعلم للتنفس) في الأيام المائة الأولى يتوجب عليك بادئ ذي بدء أن تقوم بتقويم مدى صعوبة الأمور، وماهية الموارد والمصادر التي تقع تحت تصرفك. وهذه العوامل ليس لها إلا علاقة قليلة بك شخصياً، والمستند ١/٢ يمنحك طريقة لاقتفاء ذلك.

هل هذه الفئات أو الشرائح حقيقة؟ نعم، وهي في الواقع تشغل تقسيمات إحصائية تقريبية من التنظيمات، وكل (شريحة) تصل إلى خُمس الفطيرة الكاملة، وتختلف مهمتك كقائد اختلافاً كبيراً اعتماداً على أيٍّ شريحة من شرائح هذه الفطيرة تعمل فيها. فالقائد في

المجموعة (آ) من (الودي العابر) سيواجه أوقاتاً أسهل بكثير من قائد في مجموعة (سي) من (تسلّق التلال طوال الوقت). والمشكلة الرئيسة في قيادة تنظيم أو شركة من نوع (آ) هو أن العاملين هناك أكثر اعتياداً على التمايز والتفوق من العاملين في مكان آخر. وهكذا فإنهم سيعلمون ما إذا كنت قائداً حقيقياً أو لا. كذلك سيكون لديهم أعلى التوقعات بالنسبة لأيٍّ من التقسيمات الإحصائية.

كان (جان) قيّماً إدارياً لإحدى المكتبات في مدرسة (البوليتكنيك) في فرنسا عندما رُقّيَ كي يرأس إدارة المكتبات مع اثني عشر محترفاً آخر. دُهِشتُ عندما علمتُ أن ما عليَّ أن أتعلمه هنا لإدارة هذا القسم كان قليلاً.

المستند ١/٢

صحيفة العلامات الخاصة بالمصادر الأولية لديك

أجب على هذه الأسئلة وليكن التقدير ما بين (١٠) و(٠) وذلك لتحديد مدى جدية حالتك. إن علامة الـ(١٠) تعني (صحيح تماماً)، وعلامة الـ(٠) تعني (لا بد أنك تمزح).

- إنني جزء من أمر عارض منظّم ولست في مجزرة من مجازر يوم السبت.
- الشخص الذي كان قبلي في الوظيفة سيكون بجانبي ليساعدني كي أتعلم أصول اللعبة. سيحيط بي رجال يعرفون ما يفعلونه.
- الشركة أو التنظيم في حالة مستقرة (ليس هناك اندماجات قريبة ولا مكتسبات عاجلة، وهناك مدور مبيعات مقبول للمستخدمين، وليس هناك مبادرات ضخمة للتغيير كإعادة هندسة الشركة قيد التطبيق).

- نظام الإدارة ما يزال حيث هو وبذلك يمكّنني من النجاح.
- هذه الشركة ذات نوعية جيدة وخدمات ومنتجات جيدة وذات مواطِنية جيدة - إنها الرائدة في مجال عملها.

أضف إلى ذلك معدل علاقة التنظيم ثم اضربه باثنين. إليك موقفك: ما بين ٨١ - ١٠٠ (أ) (**الودي العارض**): إذا استطعت أن تظهر أكثر مواهبك الإدارية تواضعاً وشخصيةَ القائد نصْف الأمين في هذه اللعبة فأنت في وضعٍ تُحسد عليه من النجاح. ضربة موفقة.

ما بين ٦١ - ٨٠ (**بي**): (**فيه التحدي ولكنه قابل للتنفيذ**): عملك منقطع عنك، ولكن عليك ألا تعتقد أن النجاح مستحيل من ناحية البنية في وقت من الأوقات.

ما بين ٤١ - ٦٠ (**سي**): (**تسلق التلال طوال النهار**): النجاح ممكن ولكنه يتطلب جهداً عظيماً ومهارات متفوقة.

ما بين ٢١ - ٤٠ (**دي**): (**معادٍ عارض**): ثقافةُ وعقليةُ وأنظمةُ هذه الشركة (أو التنظيم) تجعل من النجاح أمراً صعباً.

ما بين ٠ - ٢٠ (**إف**): (**الامتصاص والذوبان**): لقد انخرطْتَ في مشروعٍ مجنون منتجاتُه تقطيع أوصال العاملين فيه.

كانت هذه مفاجأة كبرى، لأنني لم أكن أملك أي خبرة في إدارة أي شيء، وكانت لدي هواجس بأنني قد أجعل من نفسي موضع السخرية. السبب؟

كانت التي سبقتني حكيمة وممن تحافظ على شرفها وكانت أقامت نظاماً في العمل يمكنه قياس مدى التقدم باتجاه أهداف هذا القسم من الشركة. لذلك كانت الأيام المائة الأولى سهلةً جداً. ومع مرور الزمن استطعتُ أن أبسّطَ النظام وأن أجعل الأهداف واضحة وجلية بهدف إنجاز فعاليات أكبر. ولكنني سأبقى وإلى الأبد ممتناً للسيدة (لافارج).

وفي حين أن (بيلي - آن) المشترية التي تحولت إلى مديرة مجمع مخازن في (بيلوكسي)، ورثت نُظُم حاسوب كانت تفرقع وإدارة كانت تنقلب كل أربعة أشهر ١٠٠٪ وإشاعات منتشرة تعج بها معنويات الشركة وروحها.

رسمتُ خفاً طول مخزننا، وقررت بأن نبدأ بزبائن ساحل الخليج وأن نجعلهم يشعرون بالسعادة للتسوق من عندنا وشراء أي شيء مهما كان، مع الكثير من المشترين المتوقعين في المخازن المتسلسلة. وقد أنزلنا عدد الشكاوى بنسبة ٣٨٪ وفي غضون ستة أشهر، استمتعنا بعيد ميلاد رائع وبموسم رائع فيه بينما كانت مخازننا الأخرى تُطلّ على مواقف سيارات فارغة. واستلم العمل في الربيع منافس من الغرب الأوسط، وأغلقتْ عدة مخازن أعمالها في الجنوب لكننا صمدنا في مخزننا ولم نُغْلقه.

أما في ما يتعلق بالزوج الأدنى من التقسيمات الإحصائية (دي. المعادي العارض) و(إف. الامتصاص والذوبان) فإنك هنا بحاجة إلى إعادة تعريف النجاح وتحديدَه وعلى الفور. فقد تكون للنجاح نكهة المفارقات: ذلك لأنك ستقوم بعمل تُحمد عليه في عمارةٍ آيلة للسقوط.

وقـد تعني أن تكون على وفـاق وصُلح مع الأدوات الدنيـا التي تكون رهن تصـرفك. وأحـسن مـا يمكنك القـيـام به في تنظيم من نوع (دي) أحياناً هو التمسك بعملك على الرغم من الظروف المحيطة والمستحيلة، فتتعلم مـا يمكنك فعله دون أن تكشط السنين الزائدة عن الحد الأدنى من آمال حياتك.

يقول (والي) الذي استُؤجِر من قسم المبيعات كي يترأس مركزاً لبيع الجـملة في (سـانتـا آنا): كـان لدى إدارة المبـيـعـات عند شـركـة ورق الجدران لعبةٌ يسمونها (الإنهاء). شيئاً يشبه مراهنات كرة القدم مع فـارق أن المال لم يكن يوضع على من سـيـفـوز يوم الأحـد، بل على الأسبوع الذي سيجمع فيه المدير الجديد حاجياته ويرحل. ولم نحقق أية أرباح على امتداد (١٢) ربعاً أي ستةٍ وثلاثين شهراً، مع أن خمسة مدراء قد مروا علينا خلال هـذه الفتـرة ولم يبق بعضهم في منصبه أكثر من شهرين. أذكر أنني دخلت لعبة (الإنهاء) هذه، ولم تكن المتعة أقل إذا مـا كنتَ مـركـزياً وحـاسـمـاً في أمـرٍ مـا. لقـد بقـي (والي) في منصـبه سنةً كـاملةً، وحظيَتْ الشـركة بأول ربحٍ لهـا، ولكن كـان أمـامـه أماكن أخرى أفضل ليشْغلها.

كـذلك فـإن لـدينا الشـركـة من نوع (إف). على المرء أن يتـوقف ويتسـاءل عما إذا كان هناك أي نسبةٍ مئوية على الإطلاق في أن يكون مشرقاً في الجحيم.

وأفضل قيادة قد تكون قادراً على تقديمها وإبرازها هي أن تتحرر من أي رابطة أو علاقة عند أول سانحة.

يعود (آموس) بذاكرته إلى اليوم الذي سمّي فيه ليترأس قسم بيع الحُليّ بالمفرّق (أو القطاعي) في (نيو إنجلند) كانت الثقافة في ذلك المكان ثقافة فاسدة. ماذا عساي أن أقول؟ كنا نبيع القبيح من الحُليّ. وعندما حاولت أن أطرد المشترين القدامى وأُدخِلَ مَنْ وُلدوا بعد الحرب الأمريكية الإسبانية قامت ثورة ضدي. كان المالك في صفهم. ولم يكن في وسعك أن تفعل أي شيء هناك وإذا كان لي أن أُجمل الأمر فإنه كان كالنكتة السيئة والتي يظلّ الجميع يلوكونها ويكررونها. وأعتقد أنك لو استطعت أن تذهب إلى الجحيم ثم تعود أدراجك فسوف تجد أن الأمور كانت مثل ما كانت الأمور في هذا المخزن.

كان الجميع خائفين، ولم يكن يُسمح لأحد بأن ينجح في أي شيء.

نصيحة إلى (آموس): ابحث عن لوحة (المخرج) الحمراء ثم ابدأ الجري. لا تمشِ في ذلك الاتجاه.

سبعة أمور أنت بحاجة إلى أن تعرفها حول أفراد فريقك، وهم كذلك بحاجة إلى أن يعرفوها عنك - وتحذيران:

١ **منذ متى وهم في الشركة؟**: احترم الخبرة، ولكن اعْلَمْ أن وجهة النظر الجديدة لها قيمة أيضاً.

٢ **ماذا يريدون من الفريق (فريق العمل)؟**: المال أم التقدم أم التحدي أم فرصةً للظهور والمباهاة؟ كل ذلك مشروع لهم، ولكن ذلك كله سيغير من توقعاتك.

٣ **ما هي توقعاتك (وآمالك)؟**: الأفضل أن يعلموا بها الآن وليس لاحقاً.

٤ **كيف تبدو المهمة كما يراها الطرفان؟** اكتشف شكوك وتحفظات العاملين. لا تحاول أن تجيب عليها جميعها فوراً.

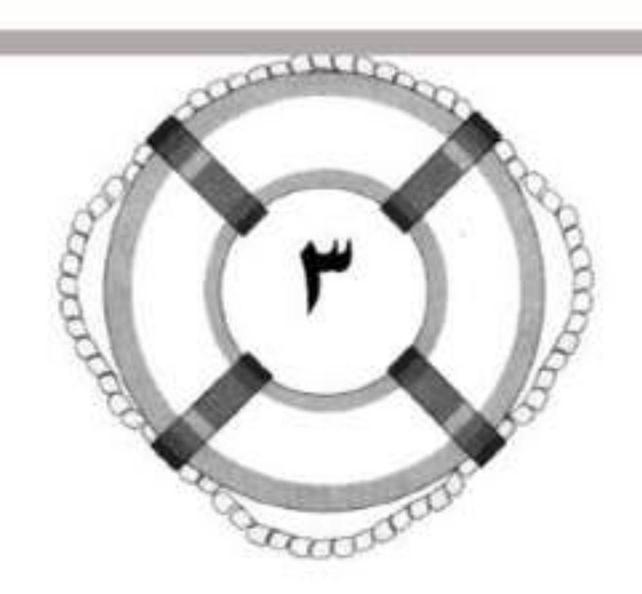
٥ **كيف يجري عمل المجموعات؟** حاول أن تجد مَنْ كانت له خبرة في العمل المشترك، من قبل.

٦ **ما هي أقصى خبراتهم في إنجاز الأعمال؟** إن الأمور التي يستفيد العاملون بذكرها باعتزاز تنطق بالكثير الكثير عَمّا لهُ قيمةٌ لديهم.

٧ **ماذا يتوقعون من القائد وماذا يريدون منه؟** لا يمكنك أن تطرح سؤالاً كهذا بشكل مباشر. استخدم بقية النقاش بغية المساعدة في الوصول إلى الاستنتاجات.

٨ **تأكد من أنك تبذل وقتاً أكثر في الاستماع من وقت التحدث.**

٩ **لا تقدّم وعوداً لا يمكنك الإيفاء بها.**



اللقاء بالفريق

والآن حـان وقت اللقـاء بالفـريق. إذا كنت تعـرف الناس الذين سيرفعون تقاريرهم إليك أو إذا كنتَ واحداً من الفريق الذي ستقوده فإن ذلك ليس بذي أهمية كبيرة. إنهم يعرفونك لذلك فإنهم يعرفون ما يُتوقع منهم. وبغية شدّ (البراغي) عندهم، عليك أن تدخل إلى هناك وتتصرف كأنك شخصٌ آخر مختلف تماماً وبذلك تُربك الجميع.

إياك أن تضحك - فالناس يقومون بأعمال غريبة عندما يتسلمون مسؤوليات جديدة. لقد فاجأ (كيفن) عاملُ الخطوط في معمل تجميع الإلكترونيات في (بيليينغتون) بواشنطن - فاجأ من كانوا يعرفونه في مسيرته الحياتية منذ زمن طويل عندما دخل إلى الإجتماع وهو يرتدي بزةً جديدةً.

«كنت أريدهم أن يعلموا أنهم لن يستطيعوا أن يتعاملوا معي بميوعة لمجرد أنهم كانوا يعرفونني عندما ...» كان هذا هو تفسيره للأمر.

هذا صحيح، ولكن كان الأوْلى به أن يزيل لُصاقة صانع الملابس من على كُمّ معطفه.

ومع احترامنا لخبرة (كيفن) فإنه لمن الأكثر راحة بصورة عامة العمل مع مَنْ تعرفهم من العمل مع من لا تعرفهم.

الأمر الأهم هو أن تكون هادئاً: فمن المؤكد بأنك متوتر قليلاً، ومن المؤكد أنك وفي داخل نفسك تمر بعملية مديح النفس غير المتأنية، ومن المؤكد أيضاً بأنك بدأت تتفهم معنى ومغزى ترقيتك.

ولكن المشكلة هي أن العاملين لا ينظرون إليك سعياً وراء البحث عن قصة حياتك. فهم يعلمون أن تغييراً ما يبدو في المستقبل القريب، ويريدون أن يعرفوا كيفية تأثير ذلك عليهم. وفي ذلك محكٌّ جيد لإمكانياتك القيادية. وعندما تلتقي بهم اتّبع القواعد التالية:

طَمْئِنْهم بأن أهداف الفريق ستبقى حيث هي: وعلى الرغم من أن قيادة الفريق قد تبدلت فإن الأمور الهامة لم تُعدّل بوسْمها بطريقة جديدة ولم تفسّر في ضوء ذلك. وهذا سيمتد معك إلى أجلٍ بعيد فيساعد على استقرار المجموعة. فالأسوأ بالنسبة إليهم هو المفاجآت التي لا يمكّن التنبؤُ بها والمبنية على فروقات فردية.

لا تتحدث بصورة زائدة عن الحد سيكون لديك الكثير مما يشغل بالك، ولكنك لا تريدها أن تخرج وتتفجر كلها دُفعةً واحدة. الآن هو الوقت الأمثل كي تُبطئ وتستمع إلى ما يريد الآخرون أن يقولوه. فهذا يطمئنهم بأن وجهات نظرهم ما تزال مهمة، وبأنك تنوي أن تأخذها بالحسبان.

اكتشف وتبين همومهم: وهل هناك من طريقة أفضل تؤكد فيها على قيادتهم بعيداً عن وجهات نظرهم المختلفة من أن تبدي الاحترام نحو وجهات النظر هذه؟

اسألهم عن همومهم: وابذل قصارى جهدك فتؤكد لهم بأن ما يشغلهم مهم بالنسبة إليك.

لا تقدم وعوداً لا يمكنك الوفاء بها، وهذه خطيئة يرتكبها من يصبح قائداً لأول مرة فيقع فيها - أي أنْ تعِد بتغطية كل رهانٍ بهدف الحصول على دعم العاملين خاطئ. فبذْلُ الوعود للعاملين بالنظر فيما يقترحونه أمرٌ مختلف عن تقديم الضمانات والتغطيات بأن تحل المشكلات عن بكرة أبيها. والقيام بذلك سيضَعُكَ أمام أمرين متناقضين أحلاهما مُرّ: إشباعُهم بمعسول الوعود ومن ثم عدم الحفاظ على شرف كلمتك.

كن ما أنت عليه: إن كانوا يعرفونك سلفاً فعليك أن تواصل أن تكون نفس الشخص إلى حد كبير. أما إذا كانوا لا يعرفونك من قبل فلا تخلق من نفسك شخصاً آخر، شخصاً أكثر مرجعية وسلطوية وسيطرة مما أنت عليه. فمن المحتمل أن يكتشفوا الحيلة (أو اللعبة) فيضحكوا عليك - وحتى لو لم يفعلوا ذلك، فإن من الصعب ومما لا يطاق الاستمرار في هذا الادعاء. وسنتكلم عن ذلك بالتفصيل عندما نتحدث عن شخصيات القادة.

عشر وسائل تُشْعِرك بالتحسن فيما يتعلق بقيادتك:

١ اعمل قائمة **بمهاراتك المؤكدة.**

٢ **ضع تقييماً لنقاط قوتك الطبيعة** مبيّناً نموذج شخصيتك. هل أنت من ذوي روح المغامرة الجريئة؟ أو سلك حيّ مبدع وهّاج؟ أو أنك مفكر حقيقي كلفٌ بالتفاصيل عادةً؟ أو أنك شخص اجتماعي حساس سريع الغضب؟

٣ اعمل قائمة أخرى **بنقاط ضعفك البيّنة.**

٤ اسأل مَنْ تثق به عن **أفضل صفاتك المميزة.**

٥ **حاول أن تجري فحصاً تقاطعياً** بين مهاراتك وبين المهمة التي في متناولك، فمن غير المحتمل أن تكون الشخص المناسب ولكن بشكل يدعو للكرب والسوء.

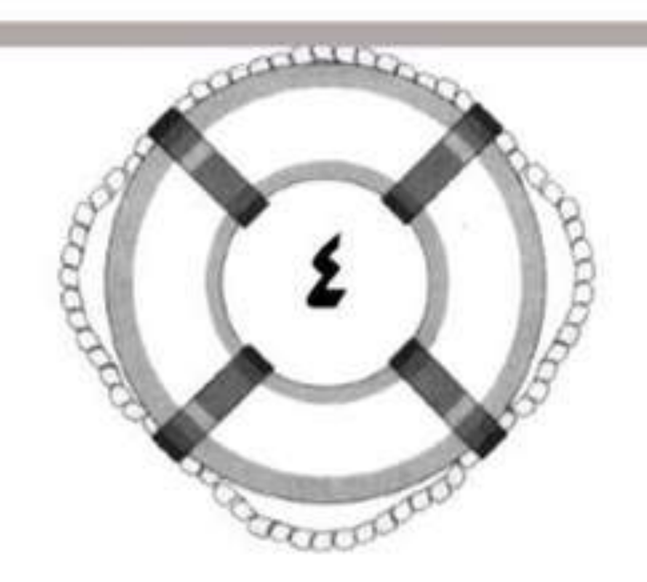
٦ اعترف بأن هناك **أموراً تجيدها** وأموراً لا تجيدها.

٧ حاول أن تأخذ على عاتقك مهاماً **تتناغم مع نقاط قوتك.**

٨ **خصّص مهاماً** للأفراد تستغل فيها نقاط قوتهم الطبيعية.

٩ ابنِ المجاميع على أساس **المواهب المختلطة** والمطلوبة لإنجاز النتائج المرجوّة.

١٠ **لا تتسمّر وأنت تقف عند التقاطع:** فوظيفتك هي في الحفاظ على توجه عامليك نحو الهدف. ماعدا ذلك – نقاطٌ تدخل في الأسلوب المتّبع.



تحديد نوع القائد الذي تريد أن تكونه

إن من أصعب الأمور بالنسبة للقادة الجدد هو تحديد الكيفية التي يُفترض أن يتصرفوا بموجبها. فقبْل أن تتورط في منصب القيادة كان بإمكانك أن تختبئ. أما الآن فإن كل الأعين عليك. وهذا ما يجعل الأمر أقل توتيراً لك. **مَنْ ستكون الآن؟** هل ستكون شخصاً لطيفاً، أم أنك ستكون مراقِباً قاسياً على العمال؟ من المحتمل أنه ليس هناك شيء مثل «مولودٌ ليكون قائداً». لقد حَبَتْ الطبيعة قلةً منا بكل ما يؤهلهم للقيادة. ولم تعلمنا أمهاتنا ولا آباؤنا كيف نقوم بذلك. لذلك فإنه يتوجب علينا أن نرتجل لأنفسنا ونوجِد أسلوباً في القيادة. وهذا قد يورطنا في المشاكل.

إن أكبر خطأ نرتكبه في إيجاد أسلوب في القيادة هو **استخدام النموذج الخاطئ**. إننا نسأل أنفسنا «من القائد القوي؟» – وما الجواب الذي نخرج به في الغالب إلا رسماً أولياً للهيمنة الحازمة. شخصٌ ما لا يلين. شخصٌ ما ممن يعرف الجواب على كل شيء. شخص ما عنيف وشجاع مثل (جورج. س. باتون) الذي يثابر.

على تصميمه وقراره إلى ما بعد وقت طويل من توجُّه الإنسان المنطقي نحو الصعاب.

كان (مِل) قطّاعاً للّحم في مركز تجارة العائلة في (مولاين) وذلك إلى أن تُوفي أبوه، فورِث (ساطور) أبيه. وكانت سمعته كعامل أنه إنسان لطيف وسهل المعشر. ولكنه ما أن عُيّن مديراً للعملية حتى تبرعم فأورق فكان شخصيةً جديدةً ذات قرون.

«أصبحت كثير الصراخ والشكوى بين عشية وضحاها، وكان الجميع ينظرون إلي وكأنني (فرانكشتين) أو ما شابه. أخيراً تبيّن لي أنني كنت بحاجة لأن أكون على هذا الشكل لأن أبي كان على هذا الشكل. كان من المؤسسين المهاجرين ولم يكن أحد يستطيع أن يخرج بشيء عندما يكون موجوداً. وتصورت أنني يجب أن أكون كذلك. وقد أشارت زوجتي (جيني) التي كانت تعمل في الحسابات لدينا إلى ما كنت أفعله، حتى إنها أخبرتني لماذا. قالت لي: «كن ذاتَك، لأنك إن لم تفعل فإنني سأتركك ولن يكون هناك من يقوم بمسك دفاتر الحسابات لك - ولا من يقوم بالغسيل لك». فقلتُ لها: «حسناً» وجرت الأمور بشكل أفضل منذئذٍ.

إن النموذج الذي تبنّاه (مِل) كان نموذج المتسلط الشديد، ولكن الأمور كان يمكن وبسهولة أن تتجه في الاتجاه الآخر. كان يمكن أن يكابد حتى يصبح الشخص الذي يتجاوب معه العاملون، والشخص الذي يجرون وراءه من باب الولاء والمحبة.

كذلك كان يمكن أن يكون في طريقه إلى تشتيت وإضاعة اللحظة القصيرة التي أمضاها في القيادة وهو يقوم بتقليدٍ سخيف لـ(الأم تيريزا) وذلك بأن يكون المنقذ والمدافع عن الجميع.

كانت (ديلورس) من عائلة مزارعين مهاجرين تقطف الفواكه والخضار طوال العام، من (كولورادو) وحتى (ميتشيغان). وعندما عُيِّنَتْ رئيسة لهذا الطاقم أو الفريق، انقلبت فجأة فأصبحت سياسية تقف في وجه كل سانحة أمام العمال مما جعل منصبها في خطر. أخذها أحد الزرّاع ممّن كان يعرفها طيلة حياتها على طرف وسألها لماذا أصبحت حادّةً بشكل مفاجئ؟

«أدركت بأن سبب ذلك هو أنني كنت أشعر بالذنب لأنني أصبحتُ مسؤولة. ولم أكن أريد أن تظن العائلات بأني قد خنتُها. الآن إذا ما فقدت منصبي فلن أستطيع أن أساعد أحداً. وعندما غيّرت الأمور، كان الجميع مرتاحاً، حتى إن أخي (غوستافو) قال لي: كل ما يريدونه منك هو أن تخبريهم بما عليهم فعله.

كان محقاً في ذلك، ولكنني كنت أقاتل في معركة قديمة تدور رحاها داخل رأسي وتعود بي إلى (سيزار شافيز).

وما لم تكن أنت (الأم تيريزا) أو (الجنرال باتون) فإن مصير كلا أسلوبي المعالجة هو الفشل.

إذاً فإن ثاني أكبر خطأ هو **التصور بأن الآخرين يهتمون بالأسلوب الذي تتّبعه**. ما لم يكن رفاق (مِل) في مهنة اللحام يهتمون بكيفية نجاحه في صراعاته (الأوديبية) أي ما لها علاقة بعقدة (أوديب). ولم تكن مجموعات (ديلورس) تهتم بكفاحها من أجل هويّتها. فقد كانوا جميعاً يريدون القيام بمهامهم على الوجه الأحسن.

من المؤكد أن جماعتك أو عمالك يريدون أن يعرفوا نوع (المعلم) الذي ستكون عليه. وإذا كان لهم الحق في أن يختاروا ما بين (الغول) و(الملاك) فقد يكون لهم حق التفضيل. ولكنهم في هذه اللحظة بالذات يمكن أن يكون لديهم رؤية أو وجهة نظر تتعلق بحيرتك وورطتك أفضل ممّا لديك. إنهم لا يهتمون بنجاحك: إنهم يهتمون بنجاح الشركة وفي إنجاز الأهداف، لأن هذا هو الحصيلة والنتاج الذي تقوم عليه وظائفهم.

كن حقيقياً وطبيعياً، إن مبدأ الأصالة والموثوقية مبدأ متعب لأن الجميع يقولون لك «كن ما أنت عليه». ماذا يعني ذلك بالضبط؟ هل مَنْ يطلبون منك ذلك ممّن لا يعرفون مَنْ أنت؟ أمر مشكوك فيه. لا أحد يعرف ماهيّة الآخرين. فنحن كائنات معقدة لها تناقضاتها وتوجهاتها المتقاطعة مع غيرها.

والحقيقة هي أنه لا يلزمك كي تصبح قائداً صالحاً أن تكون شخصاً كاملاً. فقد تكون غريب الأطوار قليلاً وتبقى مع ذلك قائداً جيداً. ويمكنك أن تكون متحفظاً وغير مبهر للأنظار.

يمكن لكل الأنماط الظاهرة في المستند ٤/١ أن تُنجب قادة جيدين. يمكن أن تكون الفاعل أو المفكر أو الاجتماعي أو المبدع. يمكن أن تكون خطيباً عاماً عادياً. وقد تكون لديك مشكلة في خلق التناسب بين الألوان، أو أن تكون ممن يطلق النكات بشكل مخيف وغير مستساغ.

ولكن يتوجب عليك أن تقول الحقيقة. ويجب على الناس أن يعرفوا ذلك.

عاوِد الحديث عن مخاوفك. وإليك بعض الأفكار التي قد تساعد في ذلك:

يقول خوفك: «يا لها من خطيئة بتزكيتهم لك إلى منصب السلطة. وما إن يروا حقيقتك فستصبح خارج هذا المكان لا تلوي على شيء».

وأنت تجيب: «لكن ليس من المنطقي أن أكون غير كفء. إنه الصّحيح بعينه. إنني أحسّ بشيء من عدم الثقة في هذه اللحظة، ولكنني لم أطِق العار والخزي لنفسي طيلة حياتي. وفرص النجاح تقول إنني سأجيد التصرف مع هذا التحدي أيضاً».

المستند ٤/١ أربع ربعيات للنجاح

الفاعلون	المفكرون
المبدعون	الاجتماعيون

يقول خوفك: «ستصيبك الضربات من كل الجهات حالاً».

وأنت تجيب: «لا». لن يحدث ذلك. إنني عندما أُسمّي الأمور التي أخشاها - عدم الكفاءة والإخفاق والثورات البركانية - فمن الواضح تماماً أنها أمور غير منطقية البتّة. فالشخص الذكي بشكل مقبول ذو العقل الحصيف يمكنه أن ينجح في ذلك. وأنا واحدٌ من هؤلاء الأشخاص.

يقول خوفك: «إن كنت كفؤاً إلى هذا الحد فلِمَ أنت خائف؟».

وأنت تجيب: «إنه مجرد خوف مرحلي وسأتغلب عليه».

يقول خوفك: «إلى أين تنطلق بتفكيرك فتظنّ أن باستطاعتك أن تكون صالحاً للعمل كما كان القائد السابق، أو كالقادة الذين تراهم حولك؟».

وأنت تجيب: «أولاً وقبل كل شيء: تقول الاحتمالات إنهم لا يشعرون بالثقة على الدوام أيضاً. ثانياً: لقد خرجت عن طوري لأن التحدي جديد علي. امنحني الوقت الكافي، وسأظهر لك بأنني هادئ ومتماسك كما القادة الآخرون».

يقول خوفك: «إنك إن تُغمض عينيك نصف إغماضة عن عيوبك الآن فلن تستطيع أن تعيش بشكل تنسى أو تغفر فيه لنفسك هذا العمل».

وأنت تجيب: «هراء. وحتى في حالة ما إذا لم أفلح فإنني أكون قد حاولت على الأقل. إنني إنسان موهوب وسأنجو من هذه المحنة مهما كلف ذلك».

اقتراح: بالنسبة للأيام الأولى من حُكْمك دع المجموعة المقصودة تكون هي القائد، فهذا أمر يلمّ الشعث ويستحث القوى، بغضّ النظر عن الشخصية أو «أسلوب القيادة». إن السماح للهدف أن يقوم بعملية القيادة ليس بالنصيحة السيئة. فذلك سيزيل عنك الضغط ويركز الاهتمام على المهمة التي بين يديك - والتي هي ماهية القيادة وشكلها على كل حال.

تضع المقاطع القليلة التالية قائمة بمجموعة من أساليب القيادة. ولا يتوجب عليك طبعاً أن تختار أسلوباً من أساليب القيادة من القائمة. إنها قائمة بأدوار. قيادية كانت موجودة دائماً حتى ولو عدنا إلى أيام الكهوف.

ولكن قد يكون من الحكمة أن تفكّر وتنظر في موضوع أيٍّ من هذه الأنماط يمكن أن يكون أكثر راحة لك وذلك لسببين:

من الطبيعي أن تتفهم نقاط قوتك الطبيعية فتكون بذلك أكثر ثباتاً. فإذا كنت مثالياً بطبعك فإن راحتك تقوم على الأفكار: فكُن أفضل مثالي يمكنك أن تكونه. ومن المفيد كذلك أن تعترف بما هو ليس بالسهل عليك بصورة طبيعية. إننا لا نقول إنك إذا لم تكن ترى في نفسك ذلك المُنجز في أصل تكوينه فإن عليك أن تتخلى عن جميع مخططاتك الأخرى وأن تكرس بقيةَ حياتك لإنجاز الأمور العظام. ما نقوله هو إن لم تكن تملك البراعة في الإنجاز فإنك ستفكر بذلك وتفكر بطرقٍ توسّع من قدراتك بحيث تتمكن في أقل الأحوال من تفهُّم وإدراك متى يمكن للمنجزِ الحقيقي أن يظهر.

المثالي هو المؤمن الصادق الذي تقوده الأفكار الصحيحة. والمثاليون أناس مُهمّون لأنهم يُضفون وضوحاً هائلاً على مهمة القيادة. إنهم يُضفون توقعات وطموحات دقيقة بموجب الفكرة التي يعتقدون أنها غالية عليهم ولا يطيقون أية تنازلات أو إضاعة للوقت فيما لا يُحمد عقباه عند التنفيذ والتطبيق. ويمكن للفكرة التي يتفانون فيها أوّ لها من أيّ مصدر - من القراءة من مَثَلٍ ضَرَبَهُ آخرون كقدوة أو من مجموعة من (الإيديولوجيات) أو شيءٍ من الخبرة الحياتية.

ومَثَل المثاليين كمثل الكلاب - فتفانيهم لأفكارهم يجعل منهم نماذج في العمل الدؤوب والجاد. وعندما يكون المثاليون ممن يتواصلون مع الآخرين بشكل جيد فإنهم سيكونون بذلك مُحفِّزين ومشجّعين جيدين

لأنهم يبثُّون فيك نفس البهجة والإثارة التي يشعرون بها هم أنفسهم. فإذا كان فريقك يواجه المتاعب وهو بأمسّ الحاجة يسعى مسعىً مستميتاً فإن المثاليين هنا هم العظماء.

لكن المثاليين قد يصطدمون بالمتاعب. فماذا لو كانت أفكارهم سيئة؟ ماذا لو أن الوضوح والجمال اللذيْن يدركونهما ويحسّون بهما لم يكونا بمثل هذا الوضوح بالنسبة إلى شخصٍ آخر؟ يمكن أن يتحوّل المثاليون إلى مصدر للإزعاج عندما تصبح الفكرة هي شغلهم الشاغل ودون غيرها. ويجدون سهولةً في تصور أن الآخرين متثاقلو الحركة لا بل وإنهم مخرّبون.

وقائمة القادة العَرَضيين لا تضم الكثير من المثاليين. ولكن من يدري؟

الناصح هو باني الناس، وهو من القـادة الذين يرون أنّ من أولى مهامهم أن يفوّضوا الآخرين ويدربوهم ويطوروا العاملين إلى أن يصبحوا بالنتيجة يقودون أنفسهم بأنفسهم. وهم يهتمون اهتماماً حقيقياً بالآخرين ويودّون أن يروهم يعطون نتائج طيبة. يتقدم النصحاء وبسهولة نحو القيادة العَرَضية لأنهم مقبولون لدى الجميع وهم لا يهددون أحداً.

ويحب الناس أن يكونوا بصحبة هذا النوع من القادة لأنهم يولّدون ولديهم أحاسيس إيجابية جداً. يميل النُصَحاء إلى ألا يكونوا نظريين أو لا عمليين فهم أناس ذوو فكرٍ مرنٍ وعيونهم مثبّتةٌ دوماً على المدى الطويل. ونظراً لمواهبهم في التقمص العاطفي فإنهم رائعون في إثارة

وحـفـز روح الرضـا والقناعـة لدى زبائنهم. إنك إن فكرت في أعظم الرؤسـاء الذين مـرّوا بك فـأكبـر الاحـتـمـالات هي أن يكون واحـداً من النصحاء. ولكن ليس هناك من شخص كامل، ذلك لأن التركيز المشوّش للناصح قد لا يكون مناسباً في أوقات الطوارئ أو في وضع (إما قاتلاً أو مقتولاً). ونظراً لأنهم يشكّلون ارتبـاطات وعـلاقـات ودية مع بعض العاملين فقد يشعر الآخرون أنهم يمارسون عملية تفضيل أناس على آخرين. وهم على كل حال مجرد بشـر، فهُم يميلون إلى أن يمدوا يد المحبة إلى مَنْ هم على شاكلتهم. ونجد في النهاية القصوى لهذا الطيف أن هؤلاء الأناس المعطائين يتحرّقون أحياناً وهم يشعرون بأنه لا أحد يبادلهم المشاعر أبداً. وهكذا وبصورة مؤسفة وحزينة يخرج بعض هؤلاء الغـائمين والمشـوشين بعـيـداً وقد أصـابتـهم نوبةٌ من نـوبات التـحـرّق. مُصْدرين أصواتاً تشبه أصوات الطعام المقلي.

المُنجِز هو القائد الفوّار المتحمس الذي يُشع طاقةً ومجمل حياته طويل كطول. ذراع رجلٍ طويل. المنجـزون هم المحـفـزّون النهـائيـون والمفـوِّضون الأخيـرون: فهم ممّن يتـواصلون مع الآخرين بشكل واضح وهم عـمـال الشبكات الموهوبون. فهُم ممَنْ ينجـزون الأمور ولهـذا فـهُم يحصلون على المال الكثير. ويجيد المنجزون الحصول على أفضل الأمور وعلى أقصى ما يمكن الحصول عليه من مجموعاتهم، لأنه يكاد يكون من المستحيل أن يقال لهم (لا). ويمكن أن يكون المنجزون النمط الوحيد والأكثر شيوعاً في التورط في مهمة القيادة العَرَضية، ذلك لأن فضائلهم جلية وواضحة وجذابة جداً بالنسبة إلى المشرفين عليهم ممّن يسعون وراء النتائج بأي ثمن.

ومن الجانب الآخر (أو سفح الجبل) نجد أن المنجزين يمكن أن يكونوا غريبي الأطوار أحياناً. فهُم ميّالون إلى الافتتان بالعمل الدؤوب والطويل الأمد، مما يسبب لهم تكسراً وتحطماً وانهياراً، أو قد يجعلك أنت تفعل ذلك إن كنت تعمل مع واحد منهم. كذلك فإنهم ونظراً لتفانيهم في الحصول على نتائج قد يدوسون على العاملين في خضم اندفاعهم لإنجاز ذلك. كذلك مرة أخرى: المنجزون يشعّون بالطاقة والحيوية مما يجعلهم يظنون أن العاملين عديمي الحماسة والجهد وهم غير حقيقيين بل ومزيفون. وبعض المنجزين قد اعتادوا النجاح حتى إنهم يواجهون المتاعب عند الفشل، وينقلبون (١٨٠) درجة عندما لا تجري الأمور معهم على ما يرام.

المُبْدع هو الوتد المستدير في الحفرة المربّعة: إنه إنسان لا يستطيع إلا أن يرى الأمور من منظور مختلف قليلاً عما يراه الآخرون. فالقيادة لدى المبدع تمتد بجذورها إلى الإبداع وإلى السعي وراء التغيير.

وليس تكليف المبدعين بالقيادة العرضية أمراً غير مألوف، لأن المبدعين يلفتون الانتباه بأفكارهم. إن فكرة واحدة فقط إذا ما طويت في ورقة طية واحدة ثم أودعت في صندوق الاقتراحات فإنها قد تدشّن كثيراً من المستقبل المهني العَرَضي. ولقد حبا الله المبدعين بكثير من المواهب التي تتبرعم فتزهر فتثمر عن مناصب في مواقع المسؤولية. إنهم يجلبون معهم الطاقة والقوة والتدبّر. ويمكن لبراعتهم وإبداعهم أن تغيّر الطريقة التي ينظر بها الفريق إلى نفسه والروح التي يأتي بها أفراده إلى العمل. وفوق ذلك فإنهم ميّالون لأن يكونوا متسامحين مع فردية وخصوصية الآخرين لأنهم ميّالون لأن يكونوا إفراديي النزعة هم أنفسهم.

وليس المبدعون للأسف بكاملين أيضاً. فبينما نجد أن لهم قمماً مرتفعة نجد بالمقابل أن لهم منخفضاتهم المنخفضة جنباً إلى جنب. لا يمكن لأحد أن يتحرق بشكل قوي وشديد كما هو حالهم يوماً بعد يوم. فعندما تغيب عنهم الأفكار تراهم حزينين وكئيبين. والمحنُ والشدائد التي لا يبالي بها الآخرون يمكن أن تدمّرهم. والأنكى من ذلك أنهم بحاجة إلى التحفيز والدفع فقد يشعرون أنهم مطوّقون بسياسات وإجراءات هي من صلب معظم المناصب الإدارية.

أصحاب التوليفات هو ذلك النوع من القادة الذي يتصف بأنه انتقائي ومفكر وعملي (براغماتي) يأخذ بكل ما يمكن أن يُفلح وينجح. ويتّصف أصحاب التوليفات بموهبة القدرة على الوقوف بعيداً عن المشكلة وعلى مراجعة ومعاينة قدر كبير من المعلومات والعديد من وجهات النظر، ومن ثم اتخاذ القرارات الحاسمة والجيدة وبكل تصميم. إن أكبر ميّزة يتمتعون بها هي قدرتهم على التدقيق في المعلومات غير المترابطة في ظاهرها وعلى تمييز النماذج ذات المغزى فيها.

ولا يُزكّى أصحاب التوليفات في الغالب إلى منصب القادة العرضيين لأنهم قلّما ينفخون أبواقهم للفت النظر إليهم، ويصعب وهم في مواقعهم الدنيا التنبُّؤُ إليهم. إنهم يقدّمون أفضل أعمالهم بتأمّل هادئ، بعيدين عن اجتماعات الأخذ والعطاء وعدم الاتفاق. وسلاحهم القوي كقادة هو في الاستراتيجية والأساليب (التكتيكات). إنهم حريصون وموثوقون وهادئون.

ومشكلة بعض أصحاب التوليفات هي في أنهم يتمتعون بخصوصية زائدة عن الحد: تعوزهم الجرأة وليسوا من المرشحين في غالب الاحتمالات للخطاب التحفيزي. لا تبحث عند أصحاب التوليفات عن الدفء والدعم، ولا عن الاستعراضية قوية الدفع لدى المنجزين. وفي الواقع هناك أوقات يتعيّن فيها أن يُقاد أصحاب التوليفات من قبل الآخرين، كما هو الحال عندما يسمحون لأنفسهم بأن ينسحبوا بعيداً أو أن يكونوا مترفّعين أو عندما يمتلكهم شعور بعدم الاحترام تجاه مقّدرات الآخرين التحليلية.

الشريك هو أقرب نوعاً ما إلى الناصح. فكلاهما «أناس لأناس»، ولكن وفي حين يقدّم الناصح المشورة والحكمة إلى مَنْ هم أصغر منه سناً أو أقل خبرةً، فإن الشريك ماهرٌ في الانتظام ضمن فريق واحد مع أنداده وعلى العمل جنباً إلى جنب معهم. والشركاء هم لاعبو الفريق شديدو البراعة وذوو الوجدان والضمير والمتعاونون والخالون من الأنانية.

انظر إلى الشركاء كما تنظر إلى لاعبي كرة القدم من النوع المتواجد دائماً كي يساعدك بكتفه أو يُحبط خطة الفريق الآخر: إنهم يفعلون كل ما يلزم فعله لتسهيل مرور الكرة بشكل تسلسلي من واحد إلى آخر. ويرتفع الشركاء عَرَضاً وبشكل متكرر بسبب مهاراتهم وطاقاتهم المعروضة دائماً، ويستحيل الاعتراض على ثباتهم وتواضعهم. وستتوفر للفريق الذي يقوده الشريك روحٌ لا تُهزم وقلبٌ شديد التماسك لا يشوبه الهراء.

ومن ناحية أخرى فإن الشركاء ميّالون إلى اتهام الآخرين بأنهم ليسوا لاعبين في مجموعة، وبأنهم يحاولون إخراجهم من المجموعة. وقد لا يكونون أكثر العاملين أصالة ممّن حولك مما يؤدي بهم ذلك إلى التقليل من قدر الأصالة. وكثيراً ما يصرّون على أن يقوموا بالأعمال كلها مع بعضها بعضاً. وعندما تُصاب طائرتك وتهوي ملتهبةً فإن هذا ليس بالوقت المناسب لقراء جدول تفقد الحضور.

الحماسي إذا استثنينا التفكير، نجد أنه لن يكون قائداً ذا ميزة قيّمة تمثّل قدرته على تبادل الطاقة، والحماسي يمتلك هذه المقدرة بالأطنان. وكثيراً ما يصبح الحماسيّون قادة عَرَضيين لأن حماستهم التي تتعداهم إلى الآخرين نحو المهمة التي بين أيديهم واضحةٌ للجميع. وحتى في حالة ما إذا تورطوا فأصبحوا قادة مؤقتين فإن طاقتهم وحيويتهم كوسطاء للتغيير يمكن أن تستمر.

والحماسيون هم أقرب إلى حدٍّ ما إلى المثاليين لأنهم يهتمون اهتماماً بالغاً بالأمر الموكول إليهم. ولكن هذا الأمر هو المهمة الموكولة إلى المجموعة. إنهم القادة البارعون والقادرون على إثارة الهتاف والبهجة لأنهم يربطون أنفسهم بالمهمة كربط الأغصان نفسها بالشجرة. وهم في الغالب ممّن يمتلكون الكثير من المتعة، بالإضافة إلى أنهم شجعان راسخو الإيمان. وبعد أن يملّ الجميع من المهمة ويتمنى أن تبتعد عنهم نجد أن الحماسيين يرون فيها أمراً جديراً بالاهتمام ويفرض نفسه.

لذلك فإن نقطة القوة لديهم قد تكون كذلك نقطة خرابهم، وهذا يتأتى عندما لا يكونون النّد المناسب في فريقهم. وإن تعيين قائد شديد الحماسة حديث النعمة في موقع المسؤولية على فريق من المحترفين المتخمين اللامبالين هي الوصفة المثالية للقتل بقنبلة يدوية. ويستغرق الوصول إلى الحماسيين وقتاً طويلاً، ولكنك ما إن تجرح مشاعرهم حتى يصبحوا غير ذي نفع لأحد.

المُناصِر (والمحامي) يمتلك واحداً من أقوى أساليب القيادة. والمناصرون يأخذون مسؤولياتهم على محمل الجد. وتصبح المهمة بالنسبة إليهم كالزبون للمحامي، لذلك فهُم يواصلون متابعتها حتى الإنهاء. والمناصر هو كالوصي العنيف الذي يحمي المهمة يداً بيد مع فريقه، وهو مستعد وبكل طواعية أن يعاني بالنيابة عنهم.

والمناصرون المحامون هم من الطيور النادرة لأنهم يكونون في العادة أكثر العاملين نضجاً في التنظيم ممّن يعرف ثمن الأشياء وممّن يكون راغباً في كتابة شيك أو سند مقابل ذلك. إنهم لا يتجنّبون الصراعات وهم لا يجزّئون الكلمات. إنهم يتحملون اللوم عندما تسير الأمور سيراً خاطئاً ويتقاسمون الكعكة عندما تسير الأمور على ما يرام. ويكون معظم أفراد المجموعة مستعدين حتى للقتل من أجل زعيمهم المناصر، والمشاعر هنا متبادلة.

وإذا كان أمام الفريق مهمة تتطلب أقصى وأفضل الجهود من الجميع فإن أفضل الشروط تتوفّر لدى المناصر. ومن الناحية المقابلة فإن حدّة المناصرين ليست ضرورية في أوقات الإبحار الهادئ. أخيراً،

فقد تكون حدّتهم مدعاة للخلاف -لأنهم يزدرون ومن كل قلوبهم السلسلة المتكاملة لنقاط الضعف البشري- كقلة الأمانة وعدم الكفاءة والكسل والتذمر.

الديبلوماسي أسلوب القيادة الأخير لدينا يُعتبر نادراً كندرة المحامي أو المناصر. والديبلوماسيون حكيمون بكليّتهم في علاقتهم مع الآخرين. فالديبلوماسيون يعلمون أن الشخص الذي يتعاملون معه شخص حقيقي تماماً مثلهم، لذلك فإنهم يتمتعون بقدرة غير عادية على الاحترام والتقدير. إنهم دائمو الاهتمام وصبورون وذوو أهداف محددة وغايات. إنهم يتفوقون كوسطاء.

أحاط الديبلوماسيون السوق بقيَم قديمة الطراز وكثيرة: كالاعتدال ومهارات الاستماع الرائع للآخرين وبسلوك مكبوت بعيد عن التهديد يجعل الجميع يشعرون بالارتياح، بالإضافة إلى التواضع الطبيعي الذي يحرف الاهتمام بعيداً عنهم.

لماذا لا نموّن شركاتنا وتنظيماتنا بالديبلوماسيين؟ أحد الأسباب هو أن الناس بالمهارات المذكورة نادرون جداً. والسبب الآخر هو أن التنظيمات هادئة كما الضفدع في خلطة التبغ، وهم وبكل بساطة ليس لديهم من الرفاهية ما يسمح لهم بوضع الملوك الفلاسفة في موقع المسؤولية حتى ولو كان هؤلاء متواجدون. فأفضل وضع للديبلوماسيين هو وظيفة المستشارين وليس القادة، ذلك لأنه يُطلب إلى القادة أمرٌ أكثر إلحاحاً من مجرد الوساطة - إنه العمل والتنفيذ.

ما من أحد مرتبط بهذه الأنماط، ولا يتوجب عليك أن تكون أحدها أو واحداً آخر؛ كذلك لا يمنعك أحدٌ من أن تكون شبيهاً إلى حدٍّ ما بعدة أنماط منها. فهُم يمثّلون نقاطاً تدور حول سلسلة متواصلة من القيادات ذات المواهب المختلفة والتي توصّل العاملون معهم إلى النجاح. ومن المفيد أن نتعرف على نقاط القوة والضعف لدى كل واحد منها.

ثمانية أمور يمكنك القيام بها كي تنجز منحى التعلّم الخاص بك:

١ احضَر الاجتماعات وورشات العمل - حول الإدارة وحول التقنيات الجديدة وحول صناعتك.

٢ اقرأ المقالات المرتبطة بعملك وتصفّحها.

٣ شارِك في مناقشات المنتديات المرتبطة بالحاسوب. كن مصدراً للآخرين.

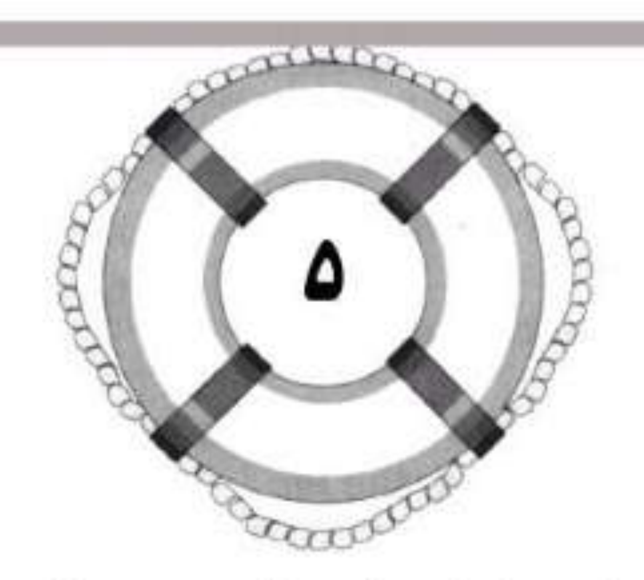
٤ زُرْ الأقسام المرتبطة بقسمك وتبيّن بنفسك ماذا يفعلون وكيف يفعلونه.

٥ تحدّثْ إلى الزبائن. فهُم يعرفون كل ما يجب عليك معرفته تقريباً بهدف القيام بعملك بشكل جيد.

٦ كافئْ من يشاركونك في المعلومات. أوجِد بيئةً للمعرفة الشاملة.

٧ قدِّم نماذج وأفكاراً إلى أندادك حول حدود خبرتك أو مشروعك.

٨ قُم بتحليل حيوي وفعّال عقب انتهاء كل مشروع.



إحداث دراسة سريعة

تدور الإدارة في محورها على التعلم: وكثير من هذا التعلم هو ما تطلب من الآخرين أن يفعلوه. ولكن قدراً كبيراً منه هو ما يجب أن تفعله بنفسك. فأنت بحاجة لأن تتعلم:

- ماهية المهمَة، ونوع العقبات التي توجد عثرة في طريق إنجازها.
- كيفية عمل النظام الموجود، وما هي نقاط ضعفه.
- مع مَنْ تعمل، وما الذي يحتاجونه حتى ينجحوا.

وهذا الكثير هو ما عليك أن تتعلمه، فالوقت محدود. والأمر في الواقع هو أقرب إلى (صمّ المعلومات) وحشرها حشراً منه إلى التعلم: فالتعلم يسمح لك بوقت أكبر كي تتفهم ظلال الفروقات بين أنواع المعرفة.

فكيف ستقوم بذلك إذاً؟

أولاً، اعترف بمحدوديّتك. أنت لا تستطيع في غضون بضعة أيام أن تستوعب نوع المعرفة والإلفة وبالتفصيل لعمليةٍ راكَمَها سلفك عبر عشرات السنين. سلِّم بهذه النقطة.

سلِّم وأنت في خضم المعمعة بأن هناك طرقاً تُتْقِنُ فعلَها (كالمقابلات مثلاً) وأن هناك طرقاً لا تتقنها (مثل تصفّح محاضر اجتماعات السنة الماضية). وعندما يمكنك ذلك، العب على وتر نقاط ضعفك.

«هل تعلم أن للعاملين العديد من أنواع الذكاء؟» هكذا يسأل (راندي) المدير الفني لشركة دعايات في الجنوب الشرقي من البلاد. «حسناً. إنني أتْقِنُ الأمور المرئية والهيكلية أو البنيوية، لكنني ضعيف في تحليل الفص الأيسر من الدماغ - كما تعلم، أي التفكير التجاري. لذلك فعندما طلبوا إلي إدارة الفريق كان أمامي خيار واحد: الإقرار بذلك أمام نفسي ثم الالتفاف عليه، أو إخفاء ضعفي إلى أن يكتشفه الجميع ولات ساعة مندم - كان ذلك يعني لمّ شتات كثير من الإرادة لتكون معي وتتفحص التقارير والأرقام الأسبوعية. وبما أنني لم أتوقع أن يكون الأمر سهلاً فقد وُفّقت بذلك بفعالية أكبر، لا بَلْ كان هنالك ربح ومكافأة: فأنا أظن أنني أصبحت أفضل في فعل ذلك».

وعندما يكون هناك مجال للتعلم فلا تؤجّلهُ وفكّر بتفويض الأمر لأحدهم. ليكن لديك صديقٌ تدعوه على كأس شاي فينقّب لك في محاضر الاجتماعات تلك بعد إعطائه تعليمات بتوضيح المقاطع التي يُحتمل أن تكون لها صلة بك وإلقاء الضوء عليها. اتخذ فريقك جزءاً من توجّهك وتكيّفك. وعليك في الواقع أن تجعل نجاحك في التكيف نجاحاً لهم أيضاً.

ثانياً: تقديم الأولويات: فالمعلومات الحاسمة بالنسبة إلى نجاح المهمة لها أعلى الأولويات. كل ماعداها يجب أن يجلس في مقعد خلفي.

تقول (جان) التي تترأس فريقاً جديداً لهندسة المنتجات في ولاية (واشنطن):

«كان لدينا نظام في برمجيات الإلكترونيات الفضائية، كنا نردّ فيه درجات الشدة ونعزوها إلى مشاكل كنا نواجهها. فالأحمر كان يعني عاجل جداً، والبرتقالي كان يعني مهماً بشكل روتيني، وكان الأصفر يعني إمكانية وضع المشكلة بدرجة أقل من الأهمية. وقد اتّبعت نفس هذا النظام لأروّج لثقافتي ورأيي عندما أصبحت رئيسة مؤقتة للقسم. حتى عندما كنتُ لا أضع لصاقة فوق ملفٍّ ما أو على نبأ سار التقطّته أثناء حديثٍ ما، فقد كنت أحدّد له مقاماً في ذاكرتي بحسب درجة أهميته. وهذا ما ساعدني في توجيه طاقاتي نحو الموضوعات الأكثر خطورةً وإلحاحاً».

أحِطْ نفسك ببضعة مدرسّين جيدين ولّمع تُفاحهم إلى أن يضيء ويشرق. فالمدرسون هم مَنْ يمتلك المهارة ونوع الحاجات التي يتوجب معرفتها، ويستطيعون أن يصيغوها لك بطريقة يمكن حفظها وتذكّرها. وهم يستطيعون أن يفعلوا ذلك من خلال وسائل واسعة البث والتردد في مداها: من الأجش والعكسي إلى الودي والمحبوب، ومن التعليمي إلى الفلسفي السقراطي؛ وهم قادرون على أن يسهبوا ويقفوا عند أي مكان في السلم الهرمي من (الجماعة الذين في الأعلى) إلى (الجماعة في أسفل السلم)؛ وهم يشتركون في أمر واحد: المقدرة السحرية على جعل الأمور تعْلَق في ذهنك.

تقول (كريستيان) مديرة إحدى وحدات العمل في مجموعة مختلطة أساسها في (سانت لويس):

«كان مدرسي من السلف. عندما دخلتُ عليه أخذني جانباً وأخبرني أين كانت كل الجثث مدفونة، ومَنْ كان عليّ أن أعمل معه، ومَنْ كان عليّ الالتفاف حوله. وعندما أعود بناظري إلى الوراء أشعر بالسعادة لأنه قد تقاعد عن العمل. فلو أنه كان قد انتقل إلى منصب آخر أو أُوقف عن العمل لما كنتُ محظوظة كما كنتُ».

عرِّف كلمة «كاف» إنك لن تستطيع أن تعرف كل شيء عن كل شيء فحسب، بل إنك في الواقع لن تطيق أن تتعلم كل شيء عن أي شيء. فهناك الكثير الكثير مما لا يمكنك معرفته. احزم أمرك قبل ولوج أي معرفة جديدة وتبيّن مدى العمق الذي ستغوص فيه – وعندما تصل القعر هزّ خرطوم الأوكسجين بعنف.

عليك أن تتبنّى قواعد في الكفاءة سجّل عندك كلّ ما تنوي أن تتذكره. قد لا تسجل في دفترك بعض الأمور. خطّط كي تراجع المواد التي تحتاج إلى نظرة ثانية.

أوجدَتْ (كارمن) مديرة المبيعات في (أوستن) (لعبة نعم/لا) لتساعدها في الحفاظ على هدوء تفكيرها عندما كانت تنتقل إلى شركة أكبر. «كل ما يأتيني يجب أن (يتأهّل) في فكري قبل أن أسمح له بدخول ذهني. كنتُ أسأل نفسي: هل يبدو هذا الأمر وكأنه أمرٌ يتوجب عليّ أن أعلمه الآن وفوراً، أم أنني أستطيع أن أؤجله حتى وقت لاحق؟ حتى إنني كنت أقول للعاملين إنني أفعل ذلك، وكانوا يوافقونني بأن في ذلك كثيراً من المنطق».

وكما فعلَتْ (كارمن): فعندما ينطلق أحدهم في شرحٍ مطوّل لإحدى التفاصيل الصغيرة في يومك الأول، عندها بيّن له وبكل بساطة بأنك لا تستطيع الحديث في هذا الأمر عندئذ. ولديك خيارات:

- اللبق: «تبدو فكرة رائعة وسوف أصل إليها من باب الإنصاف. ولكن وفي هذا الوقت بالذات أجد أن عليّ أن أعالج المشاكل والأمور الهيكيلية».
- الصارم: «هذا يكفي في الوقت الحاضر. سأعود إليك عندما أستطيع أن أمنحك كل انتباهي».
- المثير للشفقة: «ليتك ترى أكوام المواد التي يتوجب علي أن أدرسها حتى يوم الجمعة».

وعليك أن تحيط الموضوع بإطار تسيطر به عليه، وهي عادة يجب عليك اللجوء إليها. فهناك الكثير الكثير مما يجب معرفته - فإن أنت لم تضع ذلك ضمن ترتيب معين ونظام محدد فلا بد أن يتفجر دماغك يوماً ما.

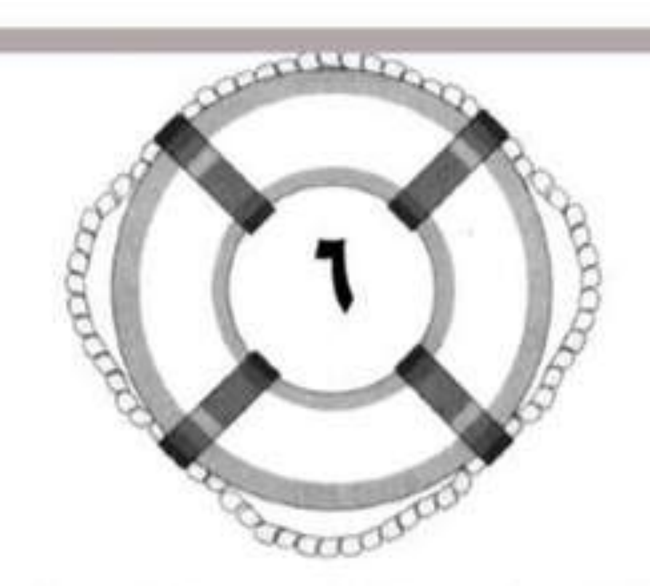
يجب عليك أن تسأل نفسك أربعَةَ أسئلة قاسية:

١ لماذا أناطوا بك هذه الوظيفة؟

٢ ماذا تجيد فعله بالضبط؟

٣ ما هي نقاط ضعفك؟

٤ إلى أي مدى تتفهم التحدي الذي بين يديك؟



الإنسان المناسب للعمل

لقد استطلعتَ أرض المعركة. وقد آن الأوان الآن لأن تقوم بجرد ذخيرتك لترى وتعرف قوة النار التي بحوزتك كي تساعدك على متابعة يومك. اِبدأ بمصادر قوتك الخاصة بك.

تقييم الذات هو شكل من أشكال التقييم، والتقييم -أي استيعاب ما يجري من حولك- هو من مهارات القيادة التي لا جدال حولها. ومع ذلك فإنها المهارة الأساس التي تبنى عليها المهارات الأخرى. ذلك لأنك إن لم تكن تعرف ما لديك فلن يكون لأي إنجاز تقوم به من تأثير لأنك لن تكون قادراً على التدليل بأنه كان هناك أولاً نقطة (أي) محددة الموقع. (والدور الثاني هو الذي يأتي بعد الدور الأول في العمارة).

وعندما عُيّن (كريستوفر) رئيساً لمبيعات (النسخة المنقحة من الإنجيل) في (بيرمنغهام) بولاية (ألاباما) في غرفة عرض قاطرات التسلية لم يعرف ماذا يفعل. كيف كان من المفترض أن يترأس فريقاً من حوالي عشرين بائعاً؛ وبعضهم ممّن كان يعمل في الشركة من قبل أن يُخلق هو؟

وفي أول أسبوع استلم فيه منصبه كان في حالة (لخبطة) وارتباك، وكان يعتذر في كل مرة يقترح فيها فكرةً ما. أخيراً دعاه (بيرت) نائب الرئيس الذي سمّاه لهذا المنصب وأجلَسَهُ.

تساءل (بيرت) «يا كريس! ما هي مشكلتك؟ عندما كنتَ في البيع كنتَ متوازناً وكفؤاً ويمكن التنبؤ بأفعالك. وكنا نبدو في حالة جيدة. أما كقائد مجموعة البيع فأنتَ كالفرّوج ذي الرأس المقطوع».

ونظراً لعجزه عن كبح جماح نفسه فإنه أغرق نفسه باعترافات حول عدم كفاءته وكفايته للمنصب. «لم يمضِ على خروجي من المدرسة سوى ثلاث سنوات. بعض هؤلاء الناس كانوا أصدقاء لوالدي. و(جيري) الذي تراه هناك كان عريف كشافتي عندما كنت في الثامنة من عمري».

إذاً ماذا؟

فأنا في أعماق نفسي لا أعتقد أنني يجب أن أخبر هؤلاء الناس وأطلب منهم ما يجب أن يفعلوه.

جعل (بيرت) (كريس) يُخرج قطعة ورق ويجيب على خمسة أسئلة:

١ لماذا انتُقيت لهذه المسؤولية حسب ظنك؟

٢ ما هي المهارات والمواهب التي ستجلبها إلى الوظيفة والعمل؟

٣ ما هو أسوأ ما يمكن أن ينزل بك كقائد مجموعة؟

٤ ما هي الإنجازات التي تعتز بها؟

٥ كيف يجب أن تبدو مجموعتك بعد ستة أشهر من الآن حسب ظنك؟

كافح (كريس) في البداية وهو يحاول أن يدوّن أي شيء على الورق. ولكن وما إن بدأ الحبر يتدفق حتى بدأت أفكاره تتدفق:

١ لقد انتُقيت لأنني أعرف العمل والنماذج، ولأنني أعرف كذلك نوع المشاكل التي تواجه أفراد قوة المبيعات. ولأنني فوق ذلك أذكى من معظم البائعين في شؤون التمويل والخيارات.

٢ إنني أجيد تحمّل التقارير، وأعرف كيفية عمل الجانب التجاري من الإقراض. وأعرف نقاط الأسعار بشكل أفضل من أي واحد آخر. وكما قلت فأنا أعرف العمل والنماذج. وربما كنتُ أفضل ممثل للمبيعات في السنتين السابقتين. كذلك فإنني أعرف كيف أساير الآخرين بشكل حسن. وهم يعلمون أنني لا أرفعهم إلى الأعلى كي يسقطوا، ولا أحاول استغلال عملهم. وأنا الوحيد هنا ممّن يستطيع أن يجعل (لويس) يخلع أردافه على أرض المبيعات هذه.

٣ أسوأ ما يمكن أن يحدث؟ الخطأ في إصابة أهداف المبيعات الربعية. ولكن هذا ليس مما يُقلقني. لقد كنت قلقاً حول رأي الشباب بي.

٤ في نيسان (أبريل) الماضي أسأنا إدارة إسقاطاتنا وتصوراتنا، وأدركنا أنه كان علينا أن نبيع ثلاثة أضعاف ما قدّرنا أن بإمكاننا بيعه. ذهبتُ إلى الإدارة وشرحتُ الخطأ. فقررنا أن نعدّل الزيادة في غضون ثمانية الأشهر التالية، وهو رقم كنا نعتقد أنه قابل للتنفيذ. وقد بيّنتُ لكل ممثل بيع ما كان عليه أن يفعل كي ينجح. وعندما انتهت الشهور كان كل واحد منهم قد أنجز حصته. وكان الجميع سعيدين بذلك.

٥ أود أن أعلّم هؤلاء الناس كيف يكوّنون تصوراتهم، وكيف يجعلون من هذا المستوى من الأداء المعيار الجديد. وأتصور أننا يمكننا أن نفعل ذلك إذا ما أعطينا كل ممثل بيع هاتفاً خلوياً ليستعمله أثناء ترحاله. وبهذه الطريقة نستطيع أن نغيّر الخطط (على الماشي) إذا كان لدينا المعلومات حول طلبات الزبائن.

مرّ (بيرت) بناظره على الأسئلة ثم رفع رأسه «**هل يتوجب عليّ أن أخبرك بما تعنيه هذه الأجوبة؟**».

وأجاب (كريستوفر) بارتباك وخجل «لا. لا أظن ذلك». كان (بيرت) على حق. فكل ما كان يحتاجه كي يرى طريقه هو أجوبتُه هذه.

ومن الطبيعي أن يُختار لقيادة الفريق. فقد كان أفضل مرشح من الداخل وبكل المقاييس، وأما الإتيان بشخص من الخارج فقد كان سيعني تأخيراً لمدة ثلاثة أشهر.

وكان طبيعياً أن يكون خجولاً يعمل مع أناس أكبر منه سناً. ولكن هل كان يتصور ولو للحظة أن فريق المبيعات كان يريد منه أن يلملم شتاتهم؟ لا شك أنهم كانوا كأعمام بالنسبة إليه. كانوا يريدونه أن ينجح نجاحاً كبيراً. حتى (لويس) أراد ذلك.

تقويم الذات هو أمرٌ نتصور أننا نقوم به طوال الوقت، ولكننا لا نفعل. ونتصور أن الصوت الصغير الكامن وراء أُذننا الطيبة هو صوت تقويم الذات. «يا ويْلي، كان يمكنك أن تفعل ذلك بشكل أفضل». «لقد سمعتُ شكاوى أكثر تسرعاً من (توبرويرو)». «انتبه للعربة».

ليس هذا بتقييم للذات: إنه الشيطان، أو آخرُ يشبهه كثيراً.

ويجب أن يكون تقويم الذات على الورق بحيث يمكنك أن تُمعن النظر فيه وتقرر مدى صدقه. (ذلك الصوت القريب من أذنك. قد يكون هو، من يدري؟).

دوّن مهاراتك.

دوّن نقاط ضعفك.

دوّن إحساسك تجاه التحدي الذي يواجهك.

بعدها اسأل نفسك أين توجد الفجوات - وما هي المهارات الجديدة التي ستحتاج إليها، وما هي نقاط الضعف التي يتوجب عليك التغلب عليها، وما هي الخطوات التي يتوجب عليك اتخاذها للانتقال من النقطة (ألف) إلى النقطة (باء).

ويجب أن يكون تقويم الذات عادلاً، وهذا ما يجعله صعباً على كثير من الناس، لأنهم لم يعتادوا أن يكونوا منصفين مع أنفسهم.

ويجب أن يكون تقويم الذات أخيراً صارما ودقيقاً. وقد كشفت دراسة حديثة حول الثقة والكفاءة عن وجود ثغرة مخيفة في الطبيعة الإنسانية. فقد ظهر أن مَنْ هم من ذوي الذكاء فوق المتوسط أميَلُ إلى أن يكونوا أقل ثقة من أولئك الذين يتمتعون بذكاء دون المتوسط.

لماذا يكون ذلك مخيفاً؟ إنه يعني أن المغفّلين يعتقدون في غالب الأحيان أنهم يقومون بعمل عظيم. ومن الواضح أنهم لا يقيّمون أنفسهم بأمانة، أو أنهم لا يفعلون ذلك أصلاً.

وإليك فكرة أُخرى مخيفة أكثر من سابقتها. إن السبب رقم واحد في أن القادة العَرَضيين يفشلون هو كفاءتهم المهلهلة بحسب رأي (جون غابارو) من جامعة (هارفرد). أي أنهم كانت تعوزهم الأنواع الصحيحة من الخبرة المرتبطة بتلك الصناعة والتي كان يمكن أن تسمح لهم بأن يتقدموا في العمل ويتحركوا تحركاً مريحاً إلى الأمام.

ما هي دلالة ذلك؟ أحد الأمور هو في ألا تكون مبدعاً بشكل مفرط فيما يتعلق بمجمل الأمور. فالمهارات التي تتعلمها في إحدى الصناعات لا تتحول تحولاً سريعاً نحو صناعات أخرى. وهذا لا يعني أنّ عليك أن تستنفد عملك كله في التنقيب عن الكبريت مثلاً. ولكنها تعني حتماً بأن خطوتك التالية إلى الأعلى قد لا تكمن في تصميم الأزياء أو (الموضات).



تدبّرُ الجانب الثاني

خمسة أمور عليك قضاء ما لا يقل عن أسبوع وأنت تتعلم ما يتعلق بها:

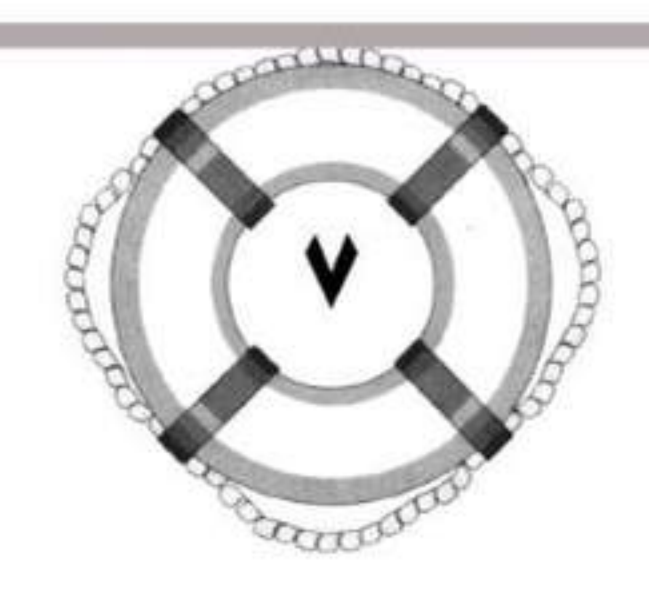
١ **تاريخ الشركة** وكيف تغيّرت الشركة عما كانت عليه في بداياتها.

٢ **البيئة التنظيمية:** من هو المسؤول وكيف تسير السلطة.

٣ **السياسات والإجراءات** كيف يقومون بعمل ما يعملونه.

٤ **الإشاعات في الشركة:** أين تُدفن الجثث، وأين مواضع الخروج من الجِراح.

٥ **الأمور المالية** الدولارات، وشعورك تجاه ما تفعله يوماً بيوم.



ما يتوقعون منك أن تعرفه وما يُفضّل أن تفهمه بنفسك

عندما تُستَأجَر أو تُرقَّى فإن من المعتاد أن تحصل على سلّة معلومات تبيّن لك الأمور المهمة حول التنظيم وبُنْيته ورسالته ومجمل مزاياه وما شابه ذلك.

وهذا ليس كافياً. عليك أن تتعلم الكثير الكثير وفي وقت قصير، وعليك أن تنغمس في الدراسة والحوار لتتفهم بُنْيةَ الأرض الجديدة وما هو متوقع منك.

يجب عليك أن تتعرف إلى **تاريخ شركتك أو تنظيمك** فتذهبَ بذلك إلى ما وراء الجزء الصغير الذي يُطلب منك أن تقوده. ويمكنك الحصول على ملخص صحيح حول ذلك من النشرات ومواقع الشبكة وفيها وصفٌ لشخصية المؤسسين وما هي فكرتها؟ منها وكيف تطورت مع مرور السنين؟.

ولكن سيتوجب عليك أن تذهب إلى أبعد من ذلك وأن **تقرأ ما بين السطور**. اكتشف نوعية المنافسة وماهيتها سواء في ذلك المتنافسين واحداً بواحد أم النوع الأرقّ من المنافسة كتقنيةٍ جديدة يمكن لها أن ترمي بتقنياتكم بعيداً، أو الذوق المتقلب لدى الزبائن مما يجعل منك إنساناً عفا عليه الزمن.

وأين تتعلم هذه الأمور؟ حيثما تجدها. وستزوّدك الوثائق الرسمية بجزء من القصة لاسيما ما يتعلق بالأمور المالية. أما بالنسبة للمسائل الثقافية فإن عليك أن تتحدث إلى العاملين بمن فيهم أولئك الذين لم يحالفهم الحظ في التنظيم. وليس ذلك بهدف أن تميل إلى وجهة نظرهم، ولكن بهدف أن تحاول أن ترى الصورة كاملةً.

تَبيَّن أين كانت أكبر إخفاقات الشركة: وخلال هذه العملية، عليك أن تتعلم كيف تعالج الشركة إخفاقاتها. هل هي دروس موضوعية يمكن للجميع أن يتعلموا دروساً منها، أم هي أسرار دُفِع بها تحت سجادة سميكة في ركن مظلم؟ أين تُدفن الجثث؟

تَبيَّن من أين جاء القادة الآخرون هل جاءت ترقيتهم من الداخل، أم اختُطفوا من شركات منافِسة، أم أنهم جاؤوا متسكعين من الشارع العام؟

تفهَّمْ مكانة وحدة عملك أو وظيفتها بالنسبة إلى الكل. هل أنتم مجرد مصدر جيد الربح، أم مصدر أساسي لتلبية حاجات الإنفاق، أم أنكم ميراث حقبة سابقة، أم أنكم تلعبون دور الحاضنة بالنسبة إلى المستقبل؟

ما هو معدل الاحتفاظ بالعاملين في وحدتك؟ وفي كل الشركة؟ إذا كان ذلك لمدة طويلة فهل مردُّ ذلك إلى أن الشركة طيبة فوق الحدود مع عامليها؟ وإذا كانت المدة قصيرة، فهل يعود سبب ذلك إلى أن الشركة لا تعرف كيف تحتفظ بعامليها؟ قابِلْ بعضاً من قدماء العاملين وضَعْ تقويماً لهم. هل يبدون وكأنهم مصادر قوة ثمينة بالنسبة إلى قاعدة معلومات الشركة، أم أنهم مجرد تماثيل من اللحم الطيب؟

حاول أن تتفهم مدى تأثُّر الوحدات الأخرى تأثراً مباشراً بنجاح وحدتك أو فشلها. اعرف من يدير تلك الوحدات وكيف كان شكل العلاقات معها في الماضي. وبالمقابل، عليك أن تحدّد تلك الوحدات أو الوظائف التي تتوجّه بعملها إليكم، وتعرّف إلى كيفية عمل تلك الوحدات التي لا علاقة لها بك ومدى نجاحها.

لتكن لك قبضتك الخاصة على الأمور المالية بشكل إجمالي. إذا لم تسنح لك الظروف لدراسة تقرير سنوي أو صحيفة الخسائر دون الأرباح، فقد حان الوقت لأن تستوعبها. ركّز على هذه السلسلة المترابطة من العناصر الإحصائية: السيولة المالية والربحية والتوجّه والسوق.

فالسيولة المالية هي غذاء التنظيم، ومن دونها تستمر عملية الطحن حتى تتوقف نهائياً، ومن الصعب البدء من جديد: قد يكون عندك أناس عظيمون ومنتجات رائعة وأنظمة ديناميكية، لكنك ستغرق من دون الأساس الموسيقي لهذا اللحن وهو (دو - ري - مي).

تذهب الربحية إلى ما وراء السيولة المتوفرة لتصل إلى موضوع قابلية الحياة أو النمو. وتُعرَّف عادة بأنها العائد على الأصول المالية أو العائد على الاستثمار. ويجب أن تكون أفضل حالاً في نهاية اليوم مما

كنتَ عليه في بدايته. إذا كانت شركتك موجودةً لجني الأرباح ولكن أرباحها ليست أفضل من استثماراتها في الإقراض المصرفي أو أن أرباحها أكثر اعتماداً وثقة من ذلك، فلِمَ الانزعاج؟

أما التوجّه فهو التساؤل فيما إذا كانت الشركة تزداد نمواً أم أنها متوقفة أم أنها تزداد انكماشاً. وهذا أمر مثير للجدل ولكن كثيراً من الخبراء يشعر بأن النمو ضروري لتواصل اللعب في السوق. والسؤال هو: كيف تنمو؟ هل بنقل الأوراق فيما حولك؟ أم بزيادة حصة السوق؟ أم بالتجديد في المنتجات؟

وأخيراً، عليك أن تدرس **سوقَك**. من هم زبائنك النهائيون؟ وماذا يريدون؟ لا تعتمد اعتماداً كلياً على الأبحاث المركّزة ولا على الأبحاث الإحصائية الخاصة بالزبائن. أنت بحاجة إلى إحساس فطري وحدسي بالنسبة إلى مَنْ تبيع لهم اليوم ومَنْ ستبيع لهم غداً، وما هي الخطوات التي تتخذها شركتك كي تُبقِي كل هؤلاء الناس سعداء.

تذكّر أن الأرقام أكثر أهمية من الشروحات والتفاسير دائماً. هناك كتب كثيرة تساعدك في الحصول على الأمور الأساسية مثل كتاب «كيف تقرأ تقريراً مالياً» بقلم (جون. أي. تريسي).

وإذا كانت شركتك شركة عامة من ناحية الملكية فعليك أن تعرف مدى واتساع سوق الأسهم التجارية مع نسبة (أو مضاعَف) أرباح السهم (أي القيمة الحالية للسهم بالنسبة إلى قيمة أصول وموجودات الشركة). وهذا ينطبق على كل تقاريرك الأخرى. وإذا كانت الشركة متوقفة أو متجمدة بشكل كبير فافحص ودقق في الخطة حتى تتبيّن ما إذا كانت أهدافها تُلبى أو تُنجز.

وإذا كانت شركتك شركة كبرى متعددة الأطراف والوظائف فعليك أن تصوّب نيرانك على الدور الذي تلعبه الشركة في الاحتفاظ بإجمالي السندات والأوراق التجارية للشركة. هل أمامك مستقبل ثابت مع هذه المؤسسة، أم أن عملك مجرد بندٍ في خطٍّ يمكن أن يبقى أو يزول، أم أن أحداً لا يهتم لهذا كله؟

تبيّن من ضمن مجموعتك ما هي المقاييس المطبّقة لتتّبع أثر النجاح أو الفشل. وإذا كان بمقدورك أن تُصدر الأحكام - وقد لا تكون كذلك في هذه المرحلة - فاسأل نفسك عما إذا كانت تلك المقاييس مرتبطة بالعمليات التجارية الخاصة بيومنا هذا، أم أنها ملابس مستعملة تعود إلى العصر الصناعي. أنت لا تريد هجر شعر القوافي والأوزان جملةً وتفصيلاً. ولكن عليك أن تكون على ثقة من أنك تقيس الأمور التي لها وزنها وقيمتها. وإلا فإن أفضل الخطط في العالم لا معنى لها.

وأخيراً، تعرّف إلى مكامن القوة والسلطة في شركتك. هل تكمن عند كبير ضباط الإدارة، أم مع مجلس الإدارة، أم مع حفنة من الملاّك، أم مع المؤسسين، أم في الأسواق المالية الخارجية؟ هل تكمن السلطة الحقيقية بيد الزبائن؟ هل تتأتى من عجْزٍ أو تكاسُل الشركة - من موجوداتها النقدية أو من اسمها المشهور، أم من سياسات وإجراءات لا يجرؤ أحد على تحديثها؟

خمسة إجراءات من أجل التخطيط للنجاح:

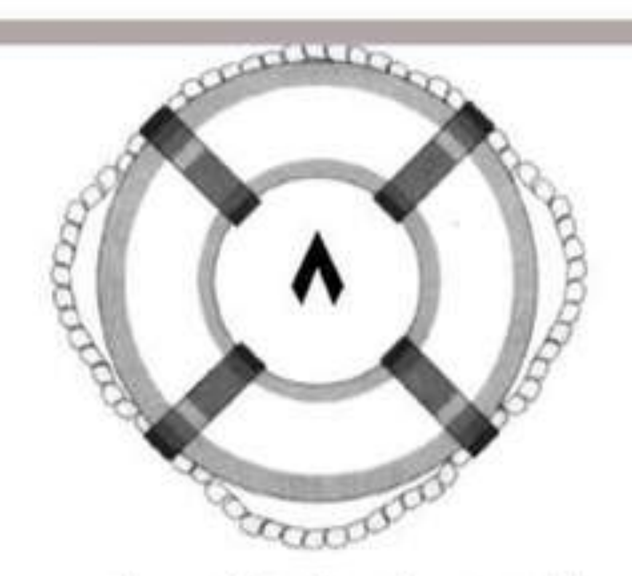
١ **الهدف:** إلى أين تريد أن تذهب. حان الوقت الآن كيف تحدّد شكل النجاح.

٢ **الرؤية:** أن تبرِّر الهدف (بمعنى التبرير الكبير وهو إبداء السبب).

٣ **استراتيجية:** الوسيلة الكفيلة بتحقيق الهدف.

٤ **مجموعة من الأساليب (التكتيكات) المؤدية إلى تحقيق هذه الاستراتيجية:** هؤلاء هم أحبابك والاستراتيجية هي طريقك. خطِّط لنجاحك وبخطوات كبيرة (كيف تخطط لتحقيق النتائج التي تريدها).

٥ **بعض الثمار المتدلية:** وهي انتصارات صغيرة يمكنك أن تسعى وراءها في بادئ الأمر. ليكن هدفك هو الأولويات الأسمى والتي يمكن إنجازها دون كبير عناء. وهذا سيؤسس لحافز وثقة تساعدانك في تناول الأهداف الأكبر.



التخطيط للنجاح

لا داعي للقول بأن التخطيط أمر مهم. فعندما نحاول القيام بعمل جدّي ما دون تدبّر جدّي به فنحن (وحسب الاصطلاح الفني) مغفلون أو مهابيل.

وخطيئة المبتدئ النموذجية في الواقع هي القيام بعكس ذلك: أي الإفاضة في التخطيط، وتحميل أهمية كبيرة للخطة واستثمار الموارد لإيجادها، ولكنه ما إن يوجِد خطةً يمكن أن تصبح أثرية عفا عليها الزمن وبسرعة.

لماذا؟ لأنه من السهل الاختباء وراء الخطة. فما دُمنا نتحدث عن العمل ولا نعمل في واقع الأمر فالخطة ليست أمراً حقيقياً. وهو ما يجعلها في أمان. وهو ما يجعلها موضع الاستحواذ علينا كالهواجس.

كوّنت (جانيت) طبيبةُ الأطفال في عيادة ريفية في (ديتشيتا) مع طبيبين آخرين فريقاً لتشكيل شركة تدريب حديثة المنشأ. وكانت الفكرة تهدف إلى تسويق قالب صحي وقائي معين خاص بصحة أفضل للهيكل العظمي العضلي العائد للأطفال في سنيّ الدراسة: كدروسٍ في الاسترخاء والجلوس والتمارين الرياضية.

اقترعت المجموعة فقررت أن تترأس (جانيت) التسويق على أساس أنها تحبّ الفن وعندها فكرة جيدة عن شعارات الشركات وألوانها. بدأت (جانيت) بأن أمضت ثمانية شهور وهي تضع مسودات الخطط وتراجع وتفصّل إلى ما لا نهاية في شكل كتيبات الدعاية وموقع الشبكة، وفي حال قنوات السوق، وفي شكل ألوان (بي إمز) ومظهرها على بطاقات عمل الشركة. (اللون الأزرق المائل للخضرة واللون البرتقالي اللمّاع).

وكما خمّنتَ بنفسك فقد فقدت المجموعة في النهاية ثقتها في (جانيت) وتلاشت بكل بساطة. صُعِقت (جانيت) لأن الخطة بدأت تتجلى بشكلها الجميل فعلاً في ذلك الوقت.

وهذه هي المُفارقة في عملية التخطيط: فالتخطيط بطبيعته ذو مدى طويل. فهو كالحمولة أو النقل البعيد. ولكن الزمن قاتل. فليس لدى القادة سوى قدر محدود من الزمن يمكنهم أن يساعدوا المجموعات على النجاح خلاله.

وتكمن المفارقة في التخطيط في الخطة الجيدة أنها تأخذ وقتاً كبيراً، ولكنها يجب ألا تُحبِط العمل. فمحتوياتها يجب أن تضغط باتجاه الخارج، بينما يجب أن تضغط حيويتها (وديناميكيتها) باتجاه الداخل.

ويتبيّن أن المفارقات - وهي حقائق متناقضة - أمر شائع بشكل مخيف في عمل القادة. فإذا ما حاولتَ أن تؤمن بالحقيقتين معاً فإنك ستمزق نفسك شر تمزيق، وهذا أمر قد يصلح لك لو كنتَ (متحولة أميبية)، وإلا فإن ذلك أمر سيء جداً.

أنت بحاجة إلى أن تجد طريقة تتعامل فيها مع المفارقات التي لا تؤدي إلى انقسام شخصيتك إلى نصفين. وبدلاً من أن تفصلهما عن بعضهما، حاول أن تؤمن بالأجزاء الدقيقة والحساسة في الحقيقتين. قدّر واحترم المفارقة والتناقض فقد يسمح لك ذلك بأن تظل متماسكاً. والحل هنا هو في أن **تتعلم كيف تقوم بالتخطيط سريع الطلقات**. وتعبير (سريع الطلقات) اصطلاح يأتي من فن الرماية واستخدام البنادق. هناك فرق بين أن تنتظر وبكل الصبر وأنت في عش الغراب وعيناك على هدف ثابت إلى أن تتمكن وببطء من أن تطلق الطلقة الصحيحة، وبين أن تطلق النار بسرعة وبدقة على هدف متحرك. ولكن ذلك هو ما يجب أن تفكر فيه عندما تخطط في عالم اليوم المجنون والمتبدل بصورة متواصلة.

ما هي المفارقة؟ إنها تكمن في أن تطلق النار بسرعة وعلى الفور.

ويكمن سر التخطيط سريع الطلقات في الانتصارات الصغيرة. ليست خطتك صورة طبق الأصل وبالقياس الطبيعي عن العالم - فأين ستضع مثل هذه الصورة حتى عندما تنتهي من صنعها؟ لا، فيجب أن تكون خطتك سلسلة متلاحقة من اللحظات التي تؤدي إلى لحظات أخرى كمخطط المستقبل المتدفق.

وهذا ليس أمراً أساسياً كما قد يبدو للوهلة الأولى. إن أي خطة محترمة يمكن تجزئتها إلى (عضّات) أقل حجماً وأسهل في الهضم.

«إننا سنضع إنساناً على سطح القمر في غضون عقد من الزمان» - هذا هدف كبير يتطلب خطة ضخمة. وحتى ولو أمكن تقسيمها (بل ويجب تقسيمها) إلى مجموعات رديفة ضرورية مثل تطوير الصواريخ والتدريب على الطيران المأهول وتحضير منصة الإطلاق والتخطيط للطوارئ الخ... فإن كل واحدة من هذه التحضيرات يمكن تقسيمها إلى آلاف المهام الرديفة ورديفة الرديفة - لأنه يجب وضع ملايين البطّات الوليدة في صف منتظم.

والتخطيط سريع الطلقات ليس تخطيط البخّاخ سريع البخّ. وعليك أن تطوّر لديك غريزة التخطيط الفوري (على الطاير) للتركيز على الصورة الكبيرة كي تنجح - أي ما هو مهم وسيبقى مهماً لا ما هو نكهةٌ تصلح لهذا اليوم.

نال الملازم (بيوتر) من شرطة المدينة الأثرية (كراكو) ترقيةً فترأس قسم الدراجات النارية بعدما نُحِّي الرئيس السابق. حدث ذلك في ربيع عام ١٩٨٩ عندما سقطت الحكومة الشيوعية التي كانت تحكم (بولونيا) منذ الحرب العالمية الثانية على مستوى المدن في تصويت شعبي وعام.

كان التحدي بالنسبة إليه كبيراً. فقوة الشرطة التي كان عليها أن تحمي الديموقراطية الوليدة كانت هي نفس قوة الشرطة التي كانت تقمع الشعب وتتجسس عليه حتى قبل بضعة أيام.

كان يعرف هدفه: حُكْم القانون على منافذ الطرق إلى المدينة. ولكنه لم يكن يعلم الأزمات التي كانت تكمن بينه وبين هدفه. ولم يضع منصة عمله في مكتب في ركن مقر القيادة القديم، بل وضعها في الهواء الطلق وعلى مرمى نظر الجميع وبشكل واضح.

وقد وضع في الشهر التالي خطة يحافظ فيها على أفضل الضباط وينحّي مَنْ كان لهم سجلات لا يمكن التسامح فيها. وكان يصطدم بالكثير من العقبات في طريقه. وقد أقنعَ من خلال عمله على المكشوف كوادره أنه كان يقصد العمل الجاد وبأنه كان ينوي أن يكون واضحاً ومنفتحاً في مداولاته.

وعندما احتج الضباط بأن قانون الخدمة المدنية يمنع تسريحهم غيّر الخطة وعلى الفور. فقد سرّح الضباط وتحداهم في أن يحيلوا إنهاء عملهم إلى المحكمة. وبعد شهرين احترق مقر القيادة عن بكرة أبيه، ولكن (بيوتر) وقف كالطود. ولم يواصل التسريحات فحسب بل إنه أبعد مجموعة من «مثيري الشغب» المعروفين من الشرطة وإلى الأبد حتى يجعلهم عبرةً لغيرهم.

لم تَتَنبّأ خطته الأصلية بأيٍّ من هذه الأمور الطارئة والعنيفة. لكن حدسه كان سليماً. **فعندما تتغيّر الخطة غيّر الخطة**. ولكنه تمسّك بالهدف النهائي: مصداقية قوة الشرطة. إن استخدام التخطيط سريع الطلقات قابل للانحناء والالتواء. كان (بيوتر) يغيّر الخطة وبشكل متواصل حتى يُبقي الهدف ضمن مدى النظر.

هناك حيلتان تساعدانك على معرفة ما إذا كنت تستخدم التخطيط سريع الطلقات أم أنك تُدخل عصا حادة في عينك وبنفسك.

وتسمى الأولى منهما **التقاط الثمار القريبة والمتدلية**. والتقاط الثمار القريبة يعني أنك وعن عمد تضع هدفك في المكاسب السريعة: في أهداف يمكن إنجازها بجهد قليل وفي وقت قصير. لا

داعي للتفكير. ضع لائحة بها، ثم أوْكِل أمرها إلى مَنْ تشعر بأنهم الأنسب في القيام بالأعمال وبشكل سريع. ثم نفّذها. بعدها احتفِل بالنجاح مع المجموعة كلها.

واجَهَ (فيل) المنظِّم السياسي في (وينيبغ) مشكلة في إدارة بنك مكالمات خاص بالمرشحين وفي قضايا كان يُحبذها. وعندما جاء إلى هذه الوظيفة أعطوه وثيقة منهكةً تبين كيفية إدارة بنك المكالمات هذا، ولكنه أمكن أن يرى أن الناس قد ثبطت همتهم بشكل كبير بعد مضي (٩٠) دقيقة فقط داخل محيط المكالمات. كان الناس يزعقون في وجوههم، وكانت الأعداد الهائلة من الاحتمالات البعيدة وغير المعقولة في قوائم اتصالاتهم أمراً يجعل العمل يبدو وكأنه الجحيم ذاته.

غربَلَ (فيل) القوائم بحيث يمكن أن تشمل الدقائق التسعون الأولى بضع أسماء مؤهلة على الأقل - أناسٌ يمكنهم أن يقولوا (نعم) أو أن يتبرعوا بالأموال. وقد أفلحت الخطة، وحصل الممثلون على دعم مبكر وتطوعوا للعمل ليوم آخر. كذلك فإنهم اكتسبوا خبرة في إزعاج الناس أثناء فترة العشاء. وما إن اعتاد المتطوعون على جرأتهم الخاصة بهم (باسم قضيةٍ كانوا يكافحون من أجلها) حتى أصبحوا يجيدون التسويق بالهاتف: وهو ما نحبه كي نكرهه. وهكذا انتُخب مرشحو (فيل).

وليس التخطيط سريع الطلقات مجرد أسلوب في التخطيط. إنها الطريقة التي تمنح فريقك أو مجموعتك فوزاً مبكراً وهو أمر يدعو للسرور، وبذلك تدفعهم إلى الاعتقاد بأن الفوز (تحت قيادتك) ليس مجرد أمر ممكن بل هو أقرب إلى أن يكون حتمياً.

ولكنه وسيلة ذكية في وضع الخطط أيضاً، لأن هذه الطاقة المبكرة ستدفع بك نحو بداية مبشّرة، وتذكّرك وأنت في غمرَة التنفيذ بأن خيولك بحاجة إلى الشرب. من وقت إلى آخر. والحيلة الأخرى تُدعى (**تجميع أو تكديس الأهداف**). وتكديس الأهداف هو طريقة لفصل وفرْز الحاجات الملحة والمتصارعة التي تواجه فريقاً ما عند انطلاقة الخطة. وتعني تحديد المهمات والأعمال قصيرة الأجل والتي تستحق أن يوضع لها سلمٌ بالأولويات ثم معالجتها بترتيب أولوياتها. وهي طريقة قوية وفعالة لفرز ما هو مهم ومؤثر وما هو متكدس أمام الخطة.

كانت (نيكول) تدير (مكتب إجازة سواقة) في (ليون). وكان هدفها البعيد هو تحويل عملية استصدار الإجازة عن طريق البريد الإلكتروني وجعل عملية استصدار الإجازة مماثلة للإجازة الصادرة بطريق البريد الإلكتروني أي بأسلوب الصورة الرقمية. وباستخدام التقنيات الجديدة تعهدت بتخفيض مدة العملية من تسعين يوماً إلى أسبوع واحد. وقد أعطت وزارَتها مهلةً ستة أشهر لإنجاز هذا التسريع.

فرزَتْ عناصر خطتها المختلفة إلى ثلاثة أُطُر فنية واضحة:

- **الأهداف قصيرة المدى**: وهي تلك التي يتوجب إنجازها في الشهر التالي (أو حتى في وقت أقصر من ذلك إن أمكن).
- **الأهداف متوسطة المدى**: وهي تلك التي كانت تحتاج إلى ما بين شهر أو شهرين للقيام بها.

- **والأهداف الطويلة المدى:** وهي تلك التي يجب إنجازها فيما بين شهرين إلى أربعة أشهر. وقد حلّت (نيكول) المشكلة بأسرع مما كانت تتوقع وذلك بتقسيم العملية إلى أقسام. وقد تعلمّتْ أهمية وضع سلمٍ للأولويات، وأهمية اختيار المهمة الصحيحة التي ينبغي التوجّه نحوها في اللحظة الراهنة.

وقد وجدَتْ ومن باب الفعالية والتأثير بأن أهم الأولويات هي الأولويات ذات المدى القصير. ووضعَتْ قائمةً تبدأ بأعلى الأولويات وتنتهي بأدناها، وتأكدت من أن العاملين لديها كانوا يعرفون هذه الأولويات.

وقد تجاوبت الوزارة معها. وقد برعوا في التقنية في أقل من أسبوعين. وتمكنوا من حل المشاكل الفنية الصغيرة المختلفة وكل المعوقات في أسبوعين آخرين. ثم نقلوا الطريقة إلى الجمهور في حوالي ستة الأسابيع التالية.

كانت الوزارة تدار بالتجمع العقدي للأولويات قصيرة المدى. وإذا انتهى آخر موعد للأولوية كانت تُعاد إلى الكومة وتوضع موضع التجربة والمحاولة مرة أخرى وبموعد نهائي آخر. وقد لاحظت شيئاً ما بعد مضي ثلاثة أشهر: فهناك أمور لم تتمّ أبداً بغضّ النظر عن عدد مرات إعادتها إلى قائمة الأولويات.

والدرس الذي تعلَّمتْه (نيكول) هو أن الأولويات التي لم تكتمل لم تكن بالأهميات العليا. وبعد فترة قصيرة جمعَتْ ملء ذراعيها هذه الأولويات قصيرة المدى ورمَتْ بها في القمامة. ووضعَتْ الوزارة آخر موعد للقَلْب -وهو أكبر تحدٍّ يواجهه أي قائد- وفيه اشتهرت كاستثناء.

أحاطت (نيكول) وبصورة غريزية بكل ما علينا أن نتعلمه وهو أن القيادة والتخطيط يتطلبان حصافة في التنفيذ والتطبيق، وتحديداً لأولويات المهام ثم تجريد الأولوية وتعريتها. إن تجميع الأهداف وتكويمها أداة مهمة في مجموعة أدواتك للتخطيط سريع الطلقات.

ويركّز القادة الناجحون مجهودات مجموعتهم على إنهاء الأهداف ذات المدى القصير والأولوية العليا. فكّر بلعبة (البولينغ). الهدف في (البولينغ) هو إيقاع أكبر قدر ممكن من القوارير الخشبية لكل إطار ترميه. لديك عشر إطارات فقط لتقوم بهذا العمل (وكقائد جديد يمكن أن تترجم عشر القوارير الخشبية بفترة مائة اليوم تقريباً). وليس لديك أي وقت تضيّعه في التفكير بالأولويات الأدنى.

اجتمِع مع مجموعتك مرة في الأسبوع على الأقل لتدارس الأولويات التي تقومون بتنفيذها في ذلك الأسبوع. لِتكنْ خطتك مرنة وقابلة للأخذ والعطاء بحيث تستطيعون جميعاً التركيز على الأهداف الأعلى والأقصر المدى.

بعدها احتفِل مع الفريق. ولعبة (البولينع) طريقة لطيفة في الاحتفال لأنها لعبة بسيطة جداً، وعندما تعودون إلى العمل في اليوم التالي تمسكوا بصورة (البولينغ) تلك. ما هي الأولويات العليا ذات المدى القصير لهذا اليوم؟ هدّف وصوّب إليها وألْقِ بها أرضاً.

ست مراحل للوصول بفكرةٍ ما إلى التمام:

١ **التحفيز والتحويل** الواجب المبدئي للقيادة هو تحويل فكرة لم تؤدِّ إلى ثمرة حقيقية. غيِّر أولويات البداية بشكل إفرادي ثم أفردها على شكل مروحة أمامك وبذلك تكتسب حياتها من داخل التنظيم.

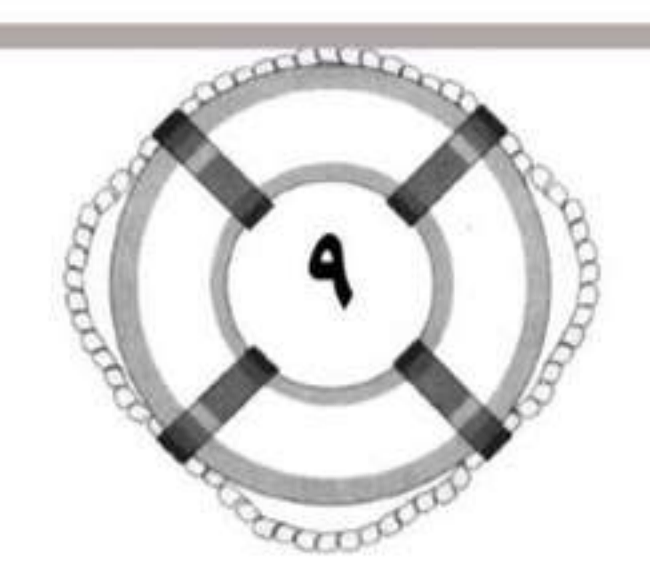
٢ **التعريف بالخريطة الوراثية لخطتك:** قبل أن ينضم الناس إلى فكرة ما فإن عليهم أن يتفهموها. إيصال فكرة الحاجة إلى التغيير إلى العاملين هي مهمة القائد. وهذا التوصيل للفكرة هو أصعب مهمة أمام القائد لأنه يسهل القيام بها ولكن بشكل سيء. ويكمن الخطر من عملية الشيفرة الوراثية في أن عملية المحافظة عليها سيحنطها.

٣ **التصور والتخيل:** يحدث التصور عندما تشكِّل كلمات القائد صورة في عقول العاملين. فما لم يكن مرئياً يأتي متدفقاً إلى مدى الرؤية. وأول إشارة على النجاح تتأتى عندما يسهم ويشارك قدر مهم من العاملين في الرؤية وينضمون إليها.

٤ **التوحيد:** وكما هو الحال في لعبة (الدومينو) أو (الضومنة) فإن الآخرين يصطفون في نسق متراصف وراء الفكرة باعثين فيها زخماً ودفعاً. ويحصل القادة على الالتزام والدعم بشكل رسمي وغير رسمي. والأفكار المختلفة تلتقي في منتصف الطريق وتُسمع وتُحترم ويُتجاوب معها.

٥ **جعل الأمور متناسبة** كل أنظمة القائد الخاصة بالقياس والاستئجار والتدريب والتواصل والتطوير والمكافآت والعمليات تدفع بالفكرة نحو الأمام أكثر مما تثقلها.

٦ **عملية التليين والتطرية** (لا التقسية) تدفع القيادة بالتغيير إلى الأسفل ليخترق الفريق متحدياً الجميع كي يجعلوه جزءاً من تفكيرهم.



كيف يمكنك وبقليل من الترتيب والنظام أن توسّع مضامين حياتك

لقد قيّمت التحدي الذي أمامك. لقد رسمتَ خطة. (حسناً. إن ما فعلتَه في الواقع هو تبنّي فلسفة التخطيط المتعدد الجوانب، وملأت بضعة أسطر تؤدي بك إلى هدفك).

لقد حان الوقت الآن كي تتوزّعوا المهام وتتقاسموها إنها لحظة رهيبة وذلك عندما تجد أنك وللمرة الأولى تتصرف في خط معاكس لأفضليات فريقك.

قال (ساتيجات) وهو قائد فريق تطوير البرمجيات في (بومباي): «ذهبت إلى اللقاء الأول مع فريقي وكان الجميع يهنئونني على ترقيتي. كنت مسروراً وفخوراً. ولكن عندما حانت الساعة رأيت الجمع يغادر مَطرِق العينين. كان واضحاً بالنسبة إلي أن العلاقة قد تغيّرت تغيراً ملحوظاً».

ولهذا الأسلوب ثلاثة وجوه: الأدوار والمسؤوليات والمحاسبة. وتكمن مهمتك كقائد في أن تقرر:

- من سيفعل كذا؟
- متى يتوجب عليهم إنهاؤه؟
- ماذا يحدث لو أساؤوا أو أفسدوا الأمور؟

هنا تكمن قوة الإرادة: جعل العاملين يقومون بالأعمال. انجح في ذلك وسيرفع العالم قبعته تحية لك عندما تمر. ولكن من المحتمل أيضاً أنك ستناضل ضد مفارقة أخرى وهي: جعل الكائنات البشرية ذات الإرادة الحرة تقوم بتنفيذ مشيئتك.

من هنا جاءت كلمة (تنظيم) أي: ضمّ العناصر البشرية الفوضوية مع بعضها بعضاً بشكل يتصرفون فيه بأسلوب منظم يمكن التنبؤ به. ونجد عبر التاريخ أن أفضل طريقة لفعل ذلك هو الوحشية بشكل كبير. فإذا لم تتمكن من إقناع مرؤوسيك بالمنطق العذب باتّباع تعليماتك فإنك أيضاً ستناضل ضد مفارقة أخرى وهي: جعل الكائنات البشرية ذات الإرادة الحرة تقوم بتنفيذ مشيئتك.

فإذا لم تتمكن من إقناع مرؤوسيك بالمنطق العذب باتّباع تعليماتك فإن بعض نوبات (فرك الآذان) تضمن لك الرضوخ من قبلهم.

باستثناء بعض الصناعات، نجد أن هذا الأسلوب في المعالجة ليس شائعاً في العالم الحديث. وهذا يجعل المدراء وحدهم أمام مهمة غير مضمونة وخطرة وهي تحريك العاملين ممّنْ ينطلقون من مستوى معيّن من الرفض والمقاومة إلى النظام.

إن لدى الناس أسباباً كثيرة للرفض أو المقاومة، وأنت لا تتوقع بأن قواك في الإقناع (وُجِدت أم لا) قادرة على انتزاع الناس بعيداً عن قناعاتهم الخاصة.

وبعض أسباب المقاومة هي:

- ما تريدهم أن يفعلوه هو ليس ما يريدون أن يفعلوه.
- ما تريدهم أن يفعلوه يفسد إحساسهم بمكانتهم.
- إنهم لم ينضموا إلى فريقك كي ينصاعوا لنزواتك.
- لقد انضموا إلى فريقك لأنه كان عليهم أن يفعلوا ذلك.
- انضموا طمعاً في أمجاد شخصية.
- انضموا لأن أحد جوانب العمل قد أسَرَهُمْ.
- انضموا ليكونوا مع شخص ما في المجموعة أو قريباً منه.
- انضموا تهرباً من مجموعة أخرى.
- انضموا لأنك كنت جديداً، معتقدين أنهم يستطيعون الإفلات من الجريمة.

فعليك أن تتعلم وبسرعة بأن العاملين ليسوا ليِّني العريكة (أو خواتم في يدك). إنهم يأتون إلى العمل ومعهم جدول أعمالهم وجدول بحاجاتهم. وإلى أن تعترف بهذا التنوع الطبيعي في الدافع، وإلى أن تتجاوز بفريقك هذه المرحلة فستكون القيادة أشبه ما تكون بقطط الشعوذة. إنهم سيخيِّبون آمالك ويحبطونك دائماً.

لم يكن (أوتو) الذي عُيِّن حديثاً آمراً وقَيِّماً عن منشأة متوسطة للحجز الأمني في (ماساتشوستس) قد أدار منشأة للإصلاح من قبل. ولكن خلفيَّته كعالم نفس وضعَتْه في موقف جيد. وقد عقد اجتماعات (دعني أعرفك) في الأسبوع الأول له من السجن مع فريق إدارته، وكان (أوتو) يقدم البيرة والمرابيل، ثم تبِع ذلك غناء فيه تقليد للمطربين. ثم لقاء (النق) والشكوى وفيه كان يَحضّ الجميع على التحدث عن السجن وعن الإحباطات في مهنتهم، وعن ماذا يريدون أن يروه وقد حدث.

وبتقديم البيرة وبالغناء الذي فيه تقليد للمطربين استطاع (أوتو) أن يجعل عامليه يسترخون بحيث أصبحوا صادقين في القسم الأول من الأمسية. وقد تعلم في تلك الليلة أكثر مما يتعلمه المدراء خلال عام: مَنْ كان يفكر بالانتقال، وكيف يجب أن يكون عليه السجن المثالي، وما الذي كان يكوّن الخلطة المثالية للواجبات.

وقبل انتهاء الأمسية أسقط (أوتو) قنبلةً.

«أنا لست هنا لأحقق لكم كل أحلامكم، أو لأغيّر أوصاف عملكم بحيث تستطيعون القيام بما تستمتعون بالقيام به. هذا سجن، وإن بعض ما نقوم به بغيض جداً.

ولكنني سأقدم لكم الوعد التالي، سأعاملكم معاملة منصفة بقدر ما أستطيع وبقدر ما أعرف. وسأُنصت إلى كل كلمة تقولونها لي. أريد لكل واحد منكم أن ينجح هنا. وإذا كنتم تريدون أن تكونوا في مكان آخر فسأعمل معكم على تحقيق ذلك أيضاً. ولكن لدينا عملاً يجب القيام به ولن يُعذَر أحد في ذلك.

عندها كـان يمكنك أن تسـمع دبيب النمل في المكان. فـقـد أوضح (أوتو) فكرته. كـان يحترم المكان الذي جاء منه هؤلاء الناس. و يعترف بحـاجـاتهم الفـردية. ولكن كـان على هـؤلاء الناس أن يجـمـعوا أنفسـهم ويتجاوزوا المهمة المنوطة بهم. وقد فعلوا.

عملية التنظيم هي عملية غادِرة. ويكفي أن تقوم بحركة واحدة غير صحيحة حتى تجد أن الفريق هو الذي يقوم بعملية القيادة ووضع الأهداف، وليس أنت.

وعليك التنبه إلى أمـرين تنبهـاً خاصاً في هذه المرحلة، لأن فيهـما القدرة على استنفاد فعاليتك ونشاطك كما هي حال الشمعة.

الأول هو القلق الناجم عن تداخل المسؤوليات. فمعارك تحديد المسؤولية تحدث عندما يريد شخصان أن يقوما بنفس المهمة وهما يمتلكان نفس المسـؤوليـات. أنت ترى ذلك في الحكومـة طوال الوقت، حيث يحسّ كلّ من وزير الخارجية ومستشار الأمن القومي بأن لهما نفس العمل، لذلك تراهما دائماً مُمْسكيْن بخناق بعضهما بعضاً. وقد يكون ذلك أحياناً بسبب أوصاف العمل المبهمة التي تفرض نفس العمل على شخصيْن اثنين.

استأجرَتْ شركة كبيرة متعددة الأهداف خاصة بالتقنية ومقرها (أوريغون) نائبتين للرئيس لشؤون التسويق: إحداهما للشؤون النقابية، والأخرى لشؤون أكبر قسم في الشركة. ثم عقّدت الأمور بوضع كلتيهما في نفس المكان -وهو أسوأ ما في الأمر- وضعَتْهما في مواجهة بعضهما بعضاًفي أسفل القاعة. ومضَتْ سنين وهما تتشاحنان حول مَنْ

الذي «أعدّ المنصة» للآخر. وكان اللوم يقع على كبير ضباط الإدارة: فقد كان يظن أنه لأمْرٌ صحي أن يضعهما الواحدة مقابل الأخرى. وقال «ذلك يخلق تنافساً حول مَنْ يمتلك أفضل الأفكار». ولكن ذلك كان هدراً للإبداع ممّا أسرَعَ في تقصير العمر المهني لكلا المرأتين.

ومشكلة عدم تحديد المسؤولية هي أن الناس محميّون منها. اطلب من أحدهم أن يتنازل عن عدم تحديد مسؤوليته وستجد أنه ربما لا يرضخ لذلك دون أن يسبّب ضجة. واطلب من أحدهم أن يشارك في عدم تحديد مسؤولية عمله وستكون بذلك قد هيأت أرضاً لمعركة: معركة عنيفة، لأن العاملين يأخذون هذا الأمر بجدّية كبيرة.

هل تداخُلُ المسؤوليات أمر سيء؟ لا، بشرط أن يكون لدى العاملين متسع للعمل ضمن هذه المسؤولية المتنازع عليها. وعندما يكون شخصان راغبين في العمل معاً وقادريّن على التغلب على أية خلافات في الرأي فإن تداخل المسؤوليات هنا يفلح. ومع ذلك سيؤدي بهما في غالب الأحيان إلى منافسة لا معنى لها وهدرٍ للروح وللخيال وليس إلى تعاون بنّاء، فيجب تجنّب ذلك. وعندما لا يشعر العاملون بأنهم آمنون عند القيام بوظائفهم فإنك هنا أمام المتاعب.

والطريق الوحيدة لنزع فتيل معركة تحديد المسؤوليات هي في مواجهة المنافسين وسؤالهم عما يعتقدون أنهم يتقاتلون من أجله. اسأل كل واحد منهم لماذا يعتقد أن العمل يستحق القيام به. وهذا ما سيغيّر ثورة التركيز لديهم من كفاح قاتل إلى احتمالات جديدة. ليس هناك نقص في الأعمال الهامة التي يجب القيام بها؛ فلماذا إذاً يجب أن نتقاتل عليها؟

وقد تكتشف بأن الخصمين يمكن أن يعملا معاً على الرغم من كل شيء. وقد يلعب أحدهما دور الناصح المرشد بالنسبة إلى الآخر ويدفع بالمسؤولية المشتركة بعيداً إلى غيره في الوقت المناسب. وقد يكون هناك جزء من العمل يَخلَب عقل أحدهما فعلاً، وهكذا يمكن تقسيم العمل دون سفكٍ للدماء.

والمشكلة هي أن عدم تحديد المسؤوليات أمر واقع، وأن معارك تحديد المسؤوليات قد تزداد عنفاً، ولا يتسع وقتك كي تتمحور حول أحدهما.

هذا بالنسبة إلى المهام المتنازع عليها بقوة. وموقع المشكلة الأخرى هو عكس ذلك: أي العمل الذي لا يريده أحد: عمل حساس يصعب التعامل معه (أو ما يسمى بالبطاطا الساخنة).

وهذه (البطاطا الساخنة) هي العمل الحقير مثل: إخراج الزبالة والعمل الورقي المملّ، أو أيٍّ من الأعمال الكريهة التي لا تُرضي شيئاً من تطلعاتنا وأشواقنا الكبرى.

وعلى الرغم من ذلك فإن على شخص ما أن يؤديها وإلا فلا يمكن تلبية وإنجاز الهدف الإجمالي.

اِجمعْ فريقك معاً وأعلنْ أمامه بأنك بحاجة إلى متطوع ليوائم بين النفقات وبين مخصصات الميزانية، وسترى كيف يتبعثر جنودك من حولك.

يمكن أن يحدث أمران سيئان:

- أحدهما أن أحداً لا يتطوع ولا يجري القيام بالعمل الضروري والقاتل للتفكير، فيفشل المشروع وتنتهون جميعاً عند خط البطالة، فتتطوعون للقيام بأحقر الأعمال المتوفرة، وتُسعدون إذا ما مُنحتم أحد هذه الأعمال.

- وثانيهما أن يأخذ الشخص غير المناسب هذا العمل (البطاطا الساخنة). فأنتم سلّمتموه إلى شهيد الفريق وأضحيته - هذا النوع السلبي العدواني ممن يُسعد بأن يأخذ على عاتقه هذه المهمات وذلك كي يستدير عليك بعد ستين يوماً ويشتكي مرَّ الشكوى من أنه قد استُغِلّ. ما مدى سوء ذلك؟ والشهداء في الفريق، ونظراً إلى أنهم لا يصرّحون بما في أذهانهم حتى يفوت الأوان، هم مَنْ يفقدون أعصابهم فيطلقون النار على بقية أفراد الفريق. هنا نتحدث عن قاتل الأهداف.

تعال إلي فأنت تعلم كيف ترد على ورطة (البطاطا الساخنة): تبيّن كل المهام الضرورية والكريهة، ودوّرها على جماعتك وبشكل مستمر، ولنقل كل ثلاثين يوماً أو نحو ذلك. فسيخرج كل واحد الزبالة عندما يحين دوره، ويشمل ذلك المؤدّين الكبار في العمل.

وتذكّر أنك حينما تخصّص أحداً بعملٍ ما فعليك أن تحاول بأقصى مجهوداتك أن تستثمر مهارات العاملين ونقاط قوتهم. الوقت الآن ليس وقت تطوير كادر موظفيك. وتدريبك لنفسك وللآخرين يمكن أن يأتي لاحقاً، بعد أن تكون قد بدأت بداية جيدة، وبعد أن تشعر بالارتياح من دورك كقائد.

وإليك بضع كلمات حول طبيعة الترتيب والنظام

أن تصبح منظماً ليس كمثل أن تبني قفصاً أو آلة مثالية لا يمكن أن تُخفق. وما أكثر ما نسمع كلمة (ينظّم) فنظن أن هناك حالة ثابتة من الكمال تدعى (منظّم) وفيها لا يمكن أن تخطئ الأمور.

ليس هناك أقفاص مثالية في عالم الأعمال أو العالم اللاربحي. والمدراء الذين هم بحسب تعريفهم صانعو الأقفاص والمحافظون عليها يميلون إلى التقليل من قدر الفوضى أو الطاقة المهدورة. تتحطم الأشياء فيشعرون بالإنهاك فيتجهون صَوْبك ليقولوا: تغلب على المشكلة.

والتنظيم لا يعني أن تُبقي أعلى منصتك واضحة ولامعة. إنه يعني إيجاد بيئة تحدث فيها الأمور الصالحة. وكثيراً ما تبدو وكأنها غير منتظمة - ولكن العمل يجري على قدم وساق.

والأفضل من تنظيف مكتبك هو تنظيف رأسك وتفكيرك. يجب ألا تتكدس الأمور أمامك وبذلك تكون ناجعاً فعالاً. وهذا يعني تنظيف أساس الأشياء الموجودة ضمن قائمة أو ملف (رولدوكس) أو مخطط أو ورقٍ خاصٍ بالبيانات الرقمية، والتحرر من الأمور غير الواضحة (رمادية اللون) كي تقوم بعملية القيادة بشكل حقيقي كتحديد الأهداف وتدريب العاملين على كيفية إنجازها، ملتفتاً باهتمامك إلى تقدمهم، ومتدخلاً عند الضرورة.

والدافع الأفضل بحسب رأينا هو أن تنظر إلى كلمة (منظِّم) وتركّز على الجزء (العضوي). فالفريق هو شيء حي وليس بآلة، فاهتمّ به كما تهتم بشجرة الورد، وعندها قد تجني منه الورود.

تسعة أمور يمكنك القيام بها لتجلب العاملين إلى داخل دائرتك:

١ **أمضِ الوقت معهم**: فالوقت هو الأموال الجديدة وهو الاستثمار الذي لا يمكن لأحد أن يخطئ في إخلاصه.

٢ **استمع إليهم**: الاستماع ليس مجرد مواجهة الناس وهز الرأس إلى أن يحين دورك كي تقول ما تريده. فالآخرون يعرفون أموراً لا تعرفها. فإذا أنت أصغيتَ باهتمام شديد فإنك ستكتشف أموراً ستذهلك.

٣ **قدِّر واحترم الاختلاف**: أنت بحاجة إلى أناس يمكنك أن تثق بهم، وهم ممّن لا يخاف من عدم الاتفاق معك. تذكّر أنك لا تملك الوقت الكافي لإخفاء آرائك - استدر نحو الفريسة حتى ولو سُحِقْتَ عاطفياً. إنك ستستمر لوقت أطول بكثير إذا أنت بلا فهم، لشخص يقول لك: أنت، ويعني أنك لست هو بل شخصاً مختلفاً.

٤ **اشكرهم**: نحن نتحدث عن الصفقات الرابحة. ولكن الشكر يفعل أعمق من ذلك: فهو يعني أنهم يساعدونك وفي كل الطقوس وباعتراف وإقرار منك، وأنك مدين لهم. وإذا أردت فعلاً أن تزكّي عبير هذا الديْن فاشكرهم أمام الآخرين. فالاعتراف الحقيقي بالجميل يجعل العاملين يشعرون شعوراً أفضل من تناول المخدرات، وبآثار جانبية أقل.

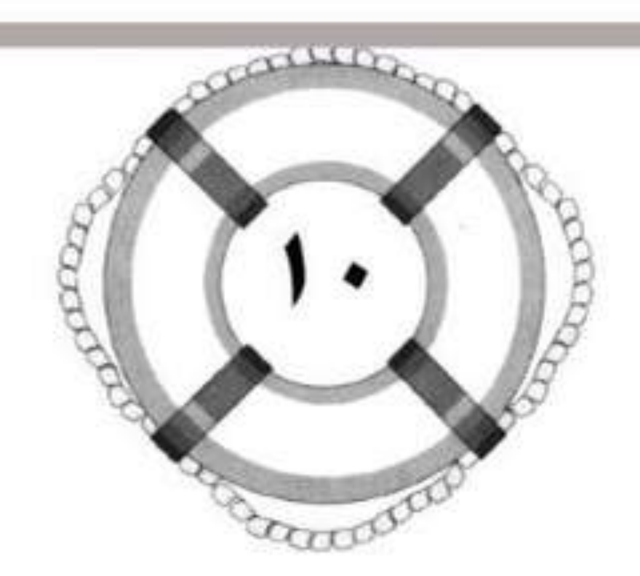
٥ **أبقِ آذانك مفتوحة:** ستندهش من الأمور الجيدة التي تتطاير أصواتها ضمن الشركة. وبصراحة لا يستطيع قائد أن يقود وحده. لا يمكنك أن تنجح إذا كنت تحتقر المساعدة والنصيحة التي يقدمها إليك الآخرون بصورة طبيعية.

٦ **انخرط ضمن فريق عمل:** اعقد شراكة مع أندادك ومشرفيك ومرؤوسيك. دع العاملين يعرفون بأنك موجود متى طلبوك. وهذا يجلب «علاقات شخصية متبادلة» - وهو كالشحم الذي تضعه على هيكل السفينة الخشبي وحوافّها.

٧ **كن مباشراً وواضحاً:** إنك لن تحصل على المساعدة ما لم تطلبْها.

٨ **ابحث عن الذهب البشري في المنجم:** أي: ابحث عن العاملين في شركتك ممن عملوا في قِسمك الماضي وممّن يمكنهم تزويدك بالمعلومات.

٩ **انضم إلى الروابط والهيئات:** إن مَنْ يقومون بعمل مماثل لعملك يشاركون في المعلومات بصورة طبيعية، ويتعلم كل واحد من الأخر، ويخلقون روابط، ويقدمون العون حينما يُطلب منهم ذلك.



إلى مَنْ ستلجأ

لا يقوم امرؤ بالقيادة وحده. ونحن معتادون على تلك الصور الكالحة لإداريّي القمة، وهم يحملقون من خارج نوافذ مكاتبهم، ووجوههم علاها الهم من أعباء العمل. تقول هذه الصور: ستكون وحيداً في القمة.

ولكن هذه الصور التي يلتقطها عادة مصورو الإدارة من أجل أهداف لها علاقة بالعلاقات العامة - هذه الصور تُصوّر المسؤولية وليس الوحدة والعزلة. فالقادة الذين يمارسون أعمالهم يستشيرون الآخرين وبشكل مستمر.

إنهم مستعدون للآخرين وعلى الدوام. وهم يستخدمون الآخرين كنصحاء أو كأنداد في حلقات نقاش، أو كموثوقين ممن يُشِعّون بالأفكار. إنهم يدردشون وينسخون ويشتكون ويستمعون ويسرقون. إنهم يقلبون وجوه ساعاتهم حتى يسترخوا مع أصدقائهم. والقيادة وظيفة اجتماعية جداً، وإلا فإنك لا تقوم بها بالشكل الصحيح.

لماذا يشعر كثير من القادة الجدد بأن عليهم القيام بها وحدهم؟

أحد الأسباب هو أنهم يريدون أن يظهروا بمظهر الطُهر -أنهم غير ملطخين بمبدأ الصداقة الحميمة أو مبدأ المحسوبية. والسبب الآخر هو الغيرة- فهم يشعرون بأنه ما لم تكن الأفكار والقرارات نابعةً منهم ١٠٠٪ فليس لهم فضلٌ في النجاح. وقد يشعر بعضهم أن اللجوء إلى الآخرين طلباً للمساعدة لا يدل على السداد والرشد عندما يكونون هم المسؤولين: وإذا سألتنا فإننا نقول إنه موقف غير راشد.

الحقيقة التي نتجاهلها جميعاً حول القادة أنهم ليسوا (الإله). فكل قائد يرفع تقريره إلى قائد آخر؛ وحتى كبار ضباط الإدارة فإنه يتوجب عليهم رفع تقاريرهم إلى مجالس الإدارة وإلى حملة الأسهم وإلى الزبائن وإلى المنظِّمين. فلا يوجد قائد يعيش فوق جزيرة نائية.

مَنْ الذي قرر بأنك في مقدورك إدارة العملية؟ والاحتمالات تقول إن شخصاً ما في مكانٍ ما من الشركة كان له اهتمام مبرّر في نجاحك، ولهذا السبب اختاروك لتقود. وربما كان ذلك لأنهم يحبونك، وربما كان ذلك لأن نجاحهم هم يتوقف على نجاحك أنت. وأياً كان الأمر فإن هؤلاء الأشخاص يجب أن يكونوا مصدراً ثرّاً لك بالنسبة إلى التدخل الحادث وتقديم المعلومات وتحمل اللوم وتجنب العقاب.

ونحن نسمي هؤلاء بـ (حبال السلامة)، لأنهم كذلك بالنسبة إليك - مصادر بطولية مرتبطة بخط منقّط ويمتلكون قوى خارقة كبيرة ضمن التنظيم. يمكنهم أن يكونوا شيئاً خيالياً. ويمكن أن يشكّلوا تهديداً لك أيضاً، وهذا ما يحدث عندما يريد (حبل السلامة) هذا أن يجعل منك حيوانه المدلّل.

قال (ستيف) الذي كان في السابق مستشاراً إذاعياً مستقلاً: «عندما دُعيت للانتقال إلى (تاكوما) لأترأس التسويق في المحطة لم أكن أعرف أحداً غربي (آكرون). والشخص الوحيد الذي كانت لي علاقة من نوعٍ ما معه هو مالِك المحطة وهو لم يعد جزءاً من الإدارة، ولكنه كان لا يزال يمارس الكثير من النفوذ. وكان هو السبب وراء استئجاري. قابلني في إحدى حفلات السمر في الخريف الماضي فسجّل اسمي عنده».

«لذلك فعندما وصلتُ إلى هناك، كان يأخذني إلى المطعم على الغداء كل يوم تقريباً، وكان يُفرغ علي من آرائه حول كيفية تغيير المحطة. كان يريد أساساً أن يعود بها إلى الخمسينات. كنتُ أعلم أن آراءه كانت غريبة، ولكن كيف لي أن أقف في وجهه وأنا المدين له بوظيفتي؟ وفي هذه الأثناء كان كل من أعمل معه يظن أنني ولده المدلل. استغرق ابتعادي عن ظله وسيطرته ثمانية عشر شهراً. وعندما فعلت ذلك أخيراً كان حاقداً علي. ويا له من إرباك».

يمكنك أن تستفيد من الحامي أو الراعي وأنت تطلق إشارات تدل على استقلاليتك، ولكن عليك أن تفعل ذلك في باكورة علاقتك به. أوضح عرفانك بالجميل وألقِ على حاميك عند الضرورة عظّة قليلة التكاليف. وافق (ستيف) في (تاكوما) على الإبقاء على برنامج صباحي محلي خاص للأطفال وهو برنامج مفضّل لدى المالك ويحبّذ الاستمرارية. كانت التقديرات بين بين، ولكن العَرْض كان في طور غروبِ شمسه على كل حال، وكان مضيف البرنامج في السبعينات من

عمره ولم يكن هناك بديل له في المستقبل المنظور. «لقد تصورت أنه لن يكلفني إلا القليل، وأن ذلك سيُدخل السعادة على (يوجين). وهذا حرّرني تماماً مما جعلني أُجري إعادة قولَبَة كلية للأخبار».

وما حبال النجاة إلا البداية. **أنت بحاجة إلى حلفاء داخل الشركة وخارجها.**

نبدأ بالحلفاء الداخليين. أنت محاط وبشكل متواصل بالآخرين الذين يصبحون مع مرور الزمن إما أعداءً لك وإما حلفاء. ونسمي هؤلاء الناس بـ (الشركاء). وسواء أكنتَ تنظر إلى الأعلى أم إلى الأطراف أم إلى الخارج أم إلى الأسفل فإنك سترى أناساً راغبين وقادرين على أن يتشاركوا معك طريق النجاح المتبادل.

فتّش عن أولئك الذين لهم نفوذ سياسي في التنظيم ليساعدوك على إزالة العقبات (أو لينصحوك في أقل الأحوال ويدلّوك على مكان وجود العقبات). فتّش عن أولئك الذين يكونون أكثر تماساً وتعرضاً لمشاكل الشركة – من ذوي الشعر الشايب الذي رأوا وعرفوا كل شيء. فتّش عن من هم أعلى منك مكانةً من الراغبين والمتحمسين للتدريب وللاستشارة ولنُصْحك، لا في مائة اليوم الأولى فقط ولكن بعد أن تكون شعرت باطمئنان أكثر في القيادة.

وما أن تحدّد هؤلاء الشركاء حتى يُواجهك تحدٍّ كبير: العمل على أن يساعدوك. يكون الناس في الغالب راغبين في مدّ يد العون **إذا طُلب منهم ذلك**. ولكنهم ضعيفون في قراءة الأفكار. لا تتوقع أن يعرفوا ما تريده منهم لمجرد وقوفك أمامهم بعينين كعيني الجرو الكبير.

والقادة الأذكياء يعرفون أن أحداً لن يقدّم التضحيات من أجل أن يُقال إنه إنسان طيب. (حسناً، هناك بضعة أناس ممن يبدو أنهم يفعلون ذلك، ولكن اخشاهم كثيراً، لأنهم في يوم من الأيام وبعد سنين من اللاأنانية سيُتوقع منك أن تدفع لهم، وسيبدو الأمر قبيحاً).

ولكننا إذا ما استثينا بعض الحالات النادرة فإن الناس **لا يعملون ضد مصالحهم الخاصة**. لذلك فإن جزءاً كبيراً من مهمة القائد هي في البحث عما يريده هؤلاء الناس، وأن يعقد الصفقات معهم. تبيَّنْ تعريف المكسب والفوز بالنسبة إلى الآخرين. (يمكنك أن تفترض أنهم جميعاً يسألون «ماذا أستفيد من ذلك؟»).

قد يكون ذلك من باب الاهتمام أو من أجل الترقية. وقد يكون من أجل فرصة تجربةِ فكرةٍ ما. وقد يكون شيئاً يحبّذه الشخص. وقد تكون مساعدةً تتطلبها المهنة. وقد تكون وبكل بساطة ابتسامة عابرة ولمسة على الرأس.

قد لا تريد أن تدفع الثمن المطلوب دائماً. («إياك أن تُعلِم أحداً بما أفعله بالمصروفات النثرية») قد يكون الثمن المطلوب نوعاً من التنازل أو التسوية، وأنت لا تريد أن تُلزِم نفسك بشيء غير أخلاقي أو غير مريح أو غير منصف.

ولكن مفتاح السرّ إلى التفكير الربحي هو في مواصلة البحث عن طرق لكسب تعاون الآخرين. لأنك عندما تؤسس لسعرٍ مطلوب لا مانع لديك من دفعه فإنك تقوم بعمل تجاري.

وأخيراً وفيما يتعلق بالحلفاء من الخارج، من المفيد لك أن يكون لديك أناس ممّن تثق بهم وممّن يشاركونك في المصالح المشتركة من خارج الشركة: شخصٌ ما من شركة أخرى -وصناعة مختلفة تماماً- رابطة أو مجموعة ذات مصلحة خاصة.

والعظيم في هؤلاء الناس هو في أنك لا تَدين لهم بشيء. فيمكنك أن تطرح عليهم الأسئلة وتشاركهم في قصص قد يُحرجك التحدث عنها أمام فريقك الخاص بك. ليعتمد الواحد على الآخر. **كونوا مرايا لبعضكم بعضاً، وأعطوا رد الفعل والمشورة الصحيحين.**

يقول (ستان) وهو مساعد مدير في مجمّع أحذية لبيع التجزئة في الضواحي الشمالية لـ (تشيكاغو): «كان لدينا مجموعة قادة جدد في غرفة التجارة المحلية الخاصة بنا، وكانوا يجتمعون يوم الأربعاء الثالث من كل شهر للتحدث في المشاكل. كان كل واحد منهم ينتمي إلى عمل مختلف، ولكنهم جميعاً كانوا يعانون من نفس المشاكل. ولقد أقمت عدة صداقات هناك ممّن لا زلت ألتقي بهم، بعد مضي ثلاث سنوات».

ونقترح عليك أن تسعى إلى صداقة حفنة من العاملين ممّن تشعر بالارتياح إليهم. اجعل ذلك أمراً منتظماً - وسوف تستفيد من الصداقات الحميمة. لا تخشَ أن تقيم علاقات صداقة مع الجنس الآخر أو مع مجموعات من أعمار مختلفة كذلك. والرابطة الرئيسية بينكما هو في أنكما ستتفهمان مآزق بعضكما بعضاً وتتعاطفان تجاهها - وليس بالضرورة أن تُحبّا الموسيقى نفسها.

سبع طرق تُخرجك من القفص وتُبقيك خارجه:

١ **لا تتقوقع خلف منصتك:** خصّص بعض وقتك في تقويمك اليومي (مرتين في اليوم كحدّ أدنى) للتجول فيما حولك والتحدث مع العاملين حول مسؤولياتهم البيئية.

٢ **اطلُب من أعضاء الفريق وبشكل منتظم ماذا يمكن أن تقدم إليهم:** لا تنتظر قدومهم إليك.

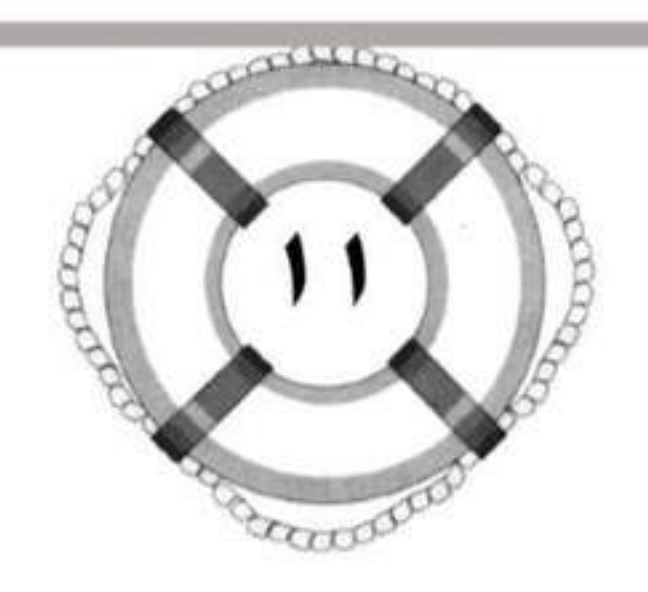
٣ **إسأل عن كل شيء:** لا تعتبر أي شيء أمراً مفروغاً منه، حتى ولا أقدَمَ الحكمة التقليدية.

٤ **اجتمع مع قادة الفرق الأخرى** لترى كيف يتكامل فريقه (أو لا يتكامل) مع عمل الشركة.

٥ **ابحث عن مصادر من خارج الشركة مباشرةً:** فأنت لا تعرف أبداً أين ستصادف شيئاً ما قد يساعد فريقك على إنجاز نتائج طيبة.

٦ **دع الآخرين يعرفون ماذا يفعل فريقك:** (اعمل دعاية لهم في داخل الشركة وخارجها).

٧ **استخدم فن البلاغة الصحيح:** وإلا فقد تحصل على النتائج الخاطئة.



أضرم النار في خزانتك (البوفيه الخاصة بك)

يكمن الفرق بين عمل المدير وعمل القائد في أن عمل المدير يجري ضمن قفص أو مجموعة من المعلومات والنتائج، بينما يجري عمل القائد في الخارج وفي مكان مفتوح حيث تكون الأمور الغريبة والتي لا يمكن التنبؤ بها هي المسلسل اليومي.

ولا يبدو من هذا التمييز أنه تزكية بالنسبة إلى عملية القيادة. مَنْ منا لا يفضّل نظاماً ثابتاً يديره، أو مكاناً يمكنك فيه أن تُغلق بابك عليك وترفع أكمامك وتقوم بعملك بطريقة (صِلْ بين النقاط)؟

ومما يدعو للأسف أن مكتبك ليس طاولةً لتنفيذ عملك. فكّر فيه على أنه مكان تُعلّق فيه معطفك وتجري فيه مكالماتك. **فيجب أن تخرج منه معظم الوقت**. اخرج من مكتبك فتخرج من قفصك. وأخطر ما في عملية القيادة هو الانزلاق إلى عمل نمطي (روتيني) سهل للغاية.

لا شك أنك قد سمعت (بالإدارة عن طريق التجوال). والفكرة بسيطة. فأنت لا تستطيع أن تتفهم مدى نجاح عملية ما إذا لم تكن قريباً منها. يحترم معظم المدراء فكرة القيام بغزوات منتظمة إلى داخل حلبة العمليات، فيتكلمون مع العاملين ويَدّعونهم يعرفون بأن (الريّس) يتفقد خلسةً ليتصيّد أمراً. يستخدمها بعضهم كأسلوب لمفاجأة العاملين ورؤية مدى التزامهم بكونهم عمالاً وقعوا في مصيدة الإدارة.

إن التجول فيما حولك يُعتبر عملاً أفضل وليس هدفه أخذ شيء من الهواء الطلق. ولكن له تأثيراً عصبياً على كل من يُصيبه. سيصبح بعض المستخدمين عصبيّين: «الريّس قادم!» ولكن الفكرة ليست في أن تقف في وجوههم؛ بل الهدف هو أن يروا هم وجهَك، فيتأكدوا من أنك تهتم بمجرى الأمور.

وهذا كله فيه الخير؛ ولكننا نقترح مستوى من التجول أكثر أثراً: وهو ألا تتجول بجسمك فيما حولك فقط، بل أن تتبنى فكرة التجوال وباستمرار فتكوّن بذلك حباً للفضول والمعرفة خاصة بكل شيء.

أمور يجب أن تدقّقها أثناء تحضيراتك:

- ما هو رأي زملائك في الفريق فعلياً في هذا الأمر؟ لا تُشغِلهم في اللقاءات المخطط لها فقط بل في أحاديث واحد بعد الآخر وعلى كأس من الشاي. فأنت بحاجة ماسة إلى الحصول على معلومات صحيحة من العاملين المهمين، بما في ذلك تلك الخاصة بالأماكن والمناطق المقدسة التي يخشى العاملون قول الصدق فيها.

- ما هي الكلمة في المجتمع الأكبر؟ وفي قراءاتك؟ وبين المنافسين ضمن صناعتك؟ وبين الشركات في الصناعات الأخرى؟ تجوّل في المكتبة وفي غرفة التجارة المحلية أو في اجتماعات نادي (الروتاري). اذهب حيث يجب أن تذهب، لتتجوَ من القفص.

يرى (غلين) إداري التأمين في شركة مقرها (بوسطن) أنه من ذلك النوع من رجال الظلام المؤسساتي أو العميل المزدوج: فهو يُمضي أكثر من نصف وقته وهو يتجول على قدميه ويتحدث إلى العاملين، فيكشف عن مشاكل أو إحساس بوجود مشاكل، ثم يتحدى مدراءه الكبار لأن يخرجوا عليه بالحلول. وعندما يستقيل موظف ما فإن (غلين) شخصياً يقرأ من خلال ما يكتبه في مقابلة العامل المستقيل عن ماهية الأسباب التي دفعته لأن يترك العمل.

رُقّيَتْ (آليشيا) إلى منصب إداري بسبب النشاط الذي بذلته كممثلة مساعدة لشؤون المسافرين في مطار دولي في ولاية غربية. إنها لا تستقر على مقعد أبداً. فهي تخرج كل دقيقة من النهار تقريباً وسمّاعةُ هاتفها الخلوي في مكانها، فتتفاعل مع المسافرين وحمّالي المطار والمتعاملين مع العفش وموظفي المطار المختلفين. إنها مهووسة من ناحية هذه التنقلات التي تكاد أحياناً تحاول تأجيلها. ولكن (آليشيا) لن تستمر في حالة التأجيل لمدة طويلة. فهي تصل إلى الناس المقصودين بشكل أو بآخر: إما بشكل مباشر بالإمساك بخناقك حتى تحصل منك على أفكار ومصادر، أو غير مباشر باستخدامك كنموذج.

ويسّهل القيام بذلك في عمل يقوم في موقع واحد. أما في الشركات متعددة المواقع فإن التجوال يشكل تحدياً مثيراً. كيف لك أن تتجول فيما حولك، و«ما حولك» يعني عبر الكرة الأرضية؟ الجواب: تمشي عندما تستطيع أن تمشي، وتستعمل وسائل أخرى عندما تضطر إلى ذلك. والبريد الإلكتروني طريقة عظيمة تصل بها برأسك عبر المحيط وعبر الأقاليم ذات ست التوقيتات ثم تسلّم عليهما.

ليس التجوال مناسباً للشخص الأخلاقي أو كثير الوسواس. فالفكرة كلها تكمن في أن ترى أموراً لا تستطيع بغير ذلك أن تراها أي «أن تمشي على الجانب العاصف». وهذا يقتضي منك أن تشعر بالارتياح مما ليس بمُريح.

ست طرق لإيجاد بيئة للتعلّم

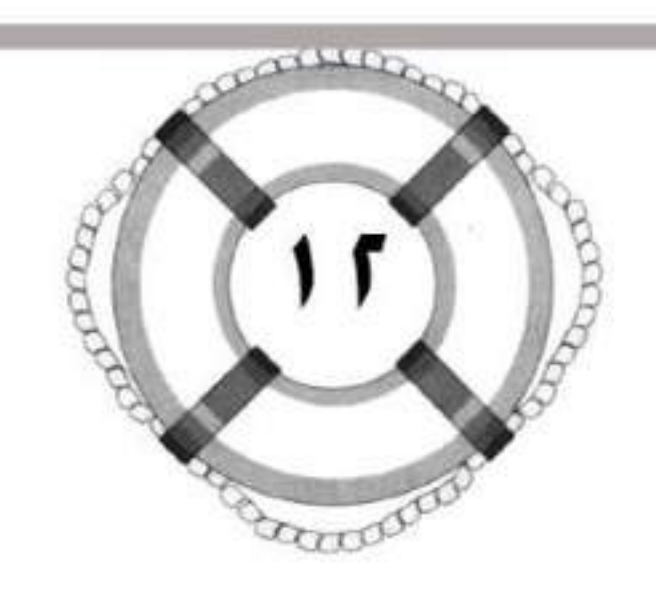
١ **اقرأ** مقالات أو كتباً حول القيادة.

٢ **تحدث** مع القادة الآخرين حول الصعوبات التي يواجهونها وعن كيفية معالجتهم لهذه الأوضاع.

٣ **ابحث** عن ناصح لك - شخصٍ ما في موقع القيادة ممن سيتبرع بتزويدك بالإرشاد والمشورة.

٤ **انضم** إلى روابط لها علاقة بالإدارة والقيادة واحضر معهم غداءاتهم.

٥ **تعلّم** من أخطائك ومن أخطاء الآخرين.



القيادة عن طريق التعلّم

نظرنا في الفصل الخامس إلى التعلّم الذي يجب أن تقوم به لتصبح قائداً. وهذا الفصل يدور حول التعلّم الذي يجب عليك كقائد أن تُجبر **الآخرين** على القيام به.

ابتعد عن مهمات العمل الفردية، وسيبدو ذلك كله مناسباتٍ للتعلم.

إن إيصال الرسالة والمهمة يُعتبر تعلماً. والتخطيط يجعل المهمة قابلة للتعلّم. وعملية الإدارة هي أن تُسهِّل القدرة أمام العاملين كي يتعلموا كيف يقومون بوظيفتهم. والتفاوض شكل من أشكال التعلم ذي الحدّين، وفيه يصل كلا الطرفين إلى تفاهم جديد. وفِرق العمل هي آلات للتعلم تتقاطع فيها الوظائف. والنوعية هي القدرة على قياس النتائج والتعلم منها ثم التكيف معها.

لذلك فالقائد الجاد هو مَنْ له موقف جاد تجاه التعلّم.

تزدهي بعض التنظيمات وتتباهى بالتزامها بالتعلّم، مستفيدين من الطاقات الإدارية المعرفية الخاصة والقادرة على (خضّ) المعرفة القديمة لتتلاءم مع تطبيقات جديدة، وبنقل المعرفة من أحد الرؤوس إلى كثير من الرؤوس.

ومثل هذه الشركات تشكل حلماً يتحقق بالنسبة إلى القائد العَرَضي. فبدلاً من احتكار المعرفة فإن العاملين يُلقون بها إليك. والحنكة في أن تُمسك بها.

وعلى كل حال فإن معظم أفراد الشركات متشككون نوعاً ما بالنسبة إلى التعلّم. فهم يرسلون العمل إلى المتعاقدين الثانويين. وحينما تأتي الأوقات العصيبة فمن المحتم أن تُنْفَقَ ميزانيات التدريب أولاً. بعدها يتساءلون مع تحسن الاقتصاد لماذا يبدو أن منافسيهم أسرع في التجديد والانتشار.

والاحتمالات في أن شركتك لا تملك تسهيلات للتدريب بالعديد من الدولارات. وأنت كقائد عليه سَرْجٌ من ثقافة التدريب القديمة لا تعرف ماذا عليك أن تفعل لتطوير روح التعلم ضمن فريق عملك. أولاً: اعلم أن التعلم والتدريب يمثلان طرق معالجة مختلفة بمقدار (١٨٠) درجة عن بعضها لحل مشاكل العمل.

الجميع يعرف ماهية التدريب. يكتشف أرباب العمل عيوباً في معرفة المستخدَمين - ما هو مقياس (آيزو) ٩٠٠٠، وما هي القضايا المشتركة، وما هي عقدة رد الفعل وكيف نحافظ على إحداها مفتوحة. ثم يفعلون

أي شيء يتوجب عليهم فعله لإدخال تلك المعلومات إلى رأس المستخدَم. يتمثل **التدريب** في ملابس الجامعة مع أيقونةٍ من القرون الوسطى تتمثل في مصباح المعرفة وهو يصبّ زيته في أُذن طالب سلبي الموقف.

ومع أن التدريب هو صناعة الـ (١٠٠) بليون دولار، وأنه بند حاسم في ميزانية كل تنظيم، فهو وفي شكله النموذجي يهتم بالجانب التطبيقي الرتيب من شؤون التنظيم - كيف نصنع نوعية جديدة، وكيف تقوم بعملية الإدارة في وقتها المناسب وكيف تقوم بعملية إعادة هندسة طريقة العمل. يعرّف التدريب نفسه على أنه نظام إيصال المعلومات.

وسواء أجرى التدريب من قبل الناس في غرف الصف أم أثناء العمل أم بواسطة آلة على شكل شريط مسجل أم على شريط حاسوب بمعلومات مصورة متعددة الوظائف الإعلامية... فإنه شيء جامد قابل للقياس يرفع المستخدَمين إلى الحالة الراهنة المطلوبة كما حدّدتها الإدارة وهو ليس مرغوباً بحد ذاته: فهو وسيلة لا غاية.

يكاد يكون التعلم بعكس التدريب. فهو ليس «عملاً»، ومع ذلك فهو عمل الجميع. ومع أنه لا يأتي بالأموال إلى أحد الأفراد فهو يسمح للعاملين في تنظيمٍ ما من الاقتراب من أهدافهم. وهو يجري ضمن رأس المتعلم بالكامل ولا يتطلب تقنية معينة مهما كانت. وهو بطبيعة تكوينه لا يقبل القياس ولا التعريف. **فالتعلّم غايةٌ بحدّ ذاته: إنه ليس وسيلة إلى غاية.** لا يتحدث أحد عن الاثنين معاً إلا نادراً، ولكنهما سكّتا التغيير المشحونتان. إحداهما تدفع للأمام («اسمع هذا الأمر») والأخرى تجرّ نحو الخلف («ما رأيك؟»). لا تستطيع أي شركة أن تترك موقعها دون جهد وتصميم متواصل لزيادة قاعدة المعرفة لديها.

ولكنْ كثيراً ما يكون الاثنان على طرفي نقيض. فالتدريب يريد أن يُغطي أكبر قدر ممكن من الأرض في أقصر وقت بقليل من التدخلات وأعلى درجات التناغم بين المتعلمين، وهو يبغي قبل كل شيء أن يُنهي فيقبضَ الثمن. وبالمقابل فإن التعلم لا يعرف وقتاً معيناً ولا يحترم أيَ بنيةٍ رسميّة، وهو يحدث بطرق كثيرة وبخطوات عديدة حسب ما يوجد من متعلمين.

وقد قيل الكثير عن «التنظيم المتعلّم»، وهو اصطلاح أَوْجَدَهُ (بيتر ستينج) في كتابه (النظام الخامس). فوجهة نظر (ستينج) تقول إن الهدف البعيد المدى لأي شركة لا يكمن في صنع وبيع القطع والأشياء، بل في إدارة عملية المعرفة التي تسمح للشركة بأن تكتشف وبشكل مستمر طرقاً أفضل لتلبية حاجات مستخدِمي هذه القطع.

والتركيز على التدريب كغايةٍ بذاته أمرٌ عظيم بالنسبة إلى شركةٍ للتدريب، ولكنه قد لا يكون كذلك بالنسبة إلى فريقك. تتركز القيمة الكاملة بالنسبة لشركتك في الهدف من تدريب الحصان لا في تدريبه فقط.

والتدريب يعتبرُ منتَجاً وسلعة. إنه ما تسعى إليه عند التسوق. أما التعلم فإنه عملية وطريقة: إنه الهدف من التدريب. وما إن تتمسك شركتك بمبادرات التغيير حتى ترغب في أن تقوم بفحص للوقائع كي تتأكد من أنك تحرِّض على (التعلم) وأنك لا تقدّم التدريب وحده. وقائمة التدقيق التالية ستصبح في متناول يدك:

● **هل تعرف بالضبط نوع المعرفة التي تريدها أن تتزايد؟** هل هي عامة وشاملة مثل ضبط العملية الإحصائية أو مقياس (الآيزو ٩٠٠٠)، أم أنها خاصة بصناعتك مثل إدارة الخدمات في المطاعم الراقية؟ هل لديك هذه المعرفة بنفسك؟ هل أنت كفء، بما يكفي فتقدّر أن التحويل جرى بشكل جيد؟ إلى أي مدى يتداخل البرنامج الذي تنظر فيه مع حاجاتك؟ هل هو برنامج فعّال - هل يبالغ في الأمور أم يقلل من أهميتها؟ قد يكون أمرٌ ما أداةَ تدريب عظيمة بالنسبة إلى شخص آخر ولكن قد يكن مزالق بالنسبة إلى مجموعتك.

● **هل تغلّب التدريب على مشكلة اعتراضات العاملين عليه؟** نحن جميعاً لدينا مواقف سيئة لاسيما عندما يكون افتراضنا هو أننا لا نعرف شيئاً ما. والتدريب الجيد يفعل شيئاً جيداً بالنسبة إلى التنظيم وإلى المتعلم - وذلك بهدف إزاحة العبء عن كاهلهما.

● **هل كان هناك شكل من أشكال المكوّنات البشرية على الأقل؟** إن ارتفاع مبيعات شخص يروجّها لديك ليست كافية. كلٌّ منا يحتاج إلى يد المساعدة ليمسك بها في مرحلة من المراحل. وقد يشمل ذلك تيسير الأمور أو الاستشارة أو تركيب شيء ما أو تعديلاً بحسب طلبات الزبائن أو دعماً تقنياً أو تدريب المدرّبين. وحتى قاعدة المعلومات ٧/٢٤ المتصلة بشبكة حواسيب يُمكن أن تحتضن مستوى معيناً من التفاعل الإنساني (حتى ولو كان تفاعلاً بارداً) للتخلص من التدفق الآلي للمعلومات.

● **ماذا ستكون حصيلة التدريب؟** ما هو دليلك على أن التدريب قد أفلح؟ والاختبار هو الجواب، سواء كان رسمياً أي تعلّم وورقة، أم غير رسمي عن طريق تقييم السلوك اللاحق. إن الدروس الخصوصية عن

طريق شبكة حاسوب والتي تدرّس مقياس (آيزو ٩٠٠٠) أو التقنيات العالية أمورٌ رائعة من حيث أنها اختيار ذاتي (عالطاير). فالمتعلم الذي يتعلم كيف ينحت ويُمعجن مثلاً لا يمكنه أن ينتقل إلى الدرس التالي ما لم يقم بعرضٍ واقعي يظهر مهاراته في النحت والمعجنة.

● **ماذا يحدث بعد ذلك؟** هل سلعة التدريب صفقة من طلقة واحدة، أم أنك ستلجأ إلى نفس المصدر من أجل جولات مكررة أو منتجات تكون امتداداً استراتيجياً؟ أم أن العلاقة هي «أراك فيما بعد، يا مُيَسِّر».

يقوم التدريب الناجح بعملٍ أكثر من مجرد صبّ المعلومات في آذان العاملين. وهو في أوج حالاته يهيمن على خيال المتعلم، مطلِقاً العنان لتغيير إيجابي من السلوك الذي يجرّه نجاح تنظيمي أكبر. وعندما يقوم التدريب بذلك فهو إنما يقطع الحدود نحو التعلم.



ترويض العاملين

ستة أمور يجب أن تتذكرها عندما يحوم شبح الاختلال الوظيفي فوق رؤوس عامليك:

١ **ليس صحيحاً أن فرق العمل لا تفلح:** من الصحيح أن كثيراً من فرق العمل لا تعمل.

٢ **يجب أن يعرف القادة متى يستدعي مشروعٌ ما حلاً عن طريق عمل الفرق:** من الأفضل ترك بعض المهام للفرد. ويفضّل أن يعمل الآخرون ضمن مجموعات عندما تؤثر النتيجة على شريحةٍ من التنظيم، أو أن يتطلب الجهد معلومات عن مصادر متعددة.

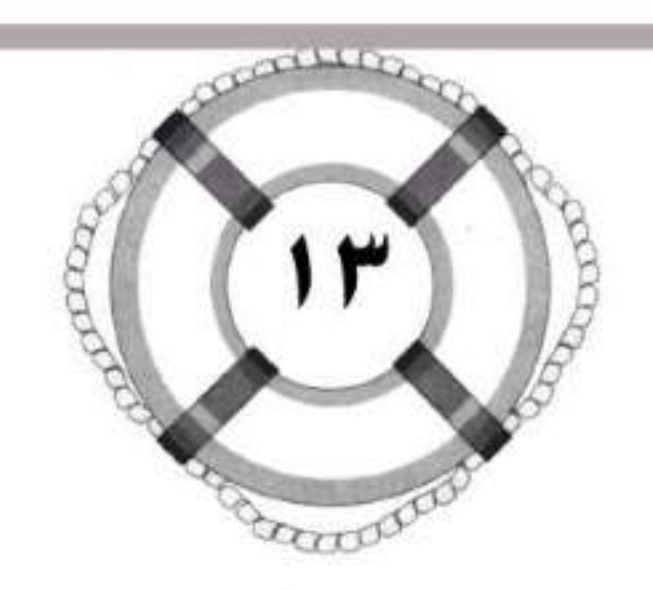
٣ **تريّث إلى أن تقدّر نوع الحاجات التي يجب القيام بها من قبل المجموعات، والأخرى التي سيقوم بها الأفراد.** اعمل قائمة بكلٍّ منهما.

٤ **خصّص فريقاً** وقائداً للفريق لكل حصيلة مبنية على عمل المجموعات.

٥ **اللقاءات تساعدك:** شجّع أفراد فريقك على الالتقاء مع الآخرين سواء من داخل شركتك أم من خارجها، أشخاصٍ يمكن استخدامهم كمصادر للفرق.

٦ **شجّع أفراد فريقك على الانضمام إلى الروابط التجارية (واحضر الاجتماعات).**

وسيشعرون بالفَرق الكبير بالنسبة إليه وإلى نجاح فريقهم كله بسبب الشبكات المساعدة التي تبْنيها هذه الروابط.



التعايش مع الفِرَق والمجموعات

هل فِرَق العمل ضرورية؟ والسؤال بالنسبة إلى القائد العَرَضي يجيب على نفسه بنفسه. إن كان عملك هو في أن تقود فريقاً فإن الفِرَق أمر ضروري. وإلا فإنك أنت لست ضرورياً.

أما إذا كان عليك أن تكون قائد فريق جيد، فعليك أن تتفهم متى يعمل الفريق، ومتى يكون حالك أفضل من دونهم.

كانت الفِرق موجودة منذ تجمُّع الصيادين في مجموعاتٍ لصيد حيوان كالفيل اسمه (المستودون). ولكن الفرق بالمعنى الحديث -فرق العاملين ذوي المهارات المختلفة والمجتمعين للقيام بمهمة مشتركة- هذه الفرق جديدة نسبياً.

إن الجمال في الفريق الجيد يكمن في أنه فعّال ونشيط: فالعاملون ينظمّون أنفسهم بأنفسهم دون كثير من (البيروقراطية). والفريق الجيد يوفّر المال على الشركة لأنه صغير وسريع ومنتج.

ولكننا أحياناً نتحمس كثيراً للمبدأ والطلب القائلين بأنه يجب القيام بكل شيء على أساس الفرق. عندما يحدث ذلك فإن بيروقراطيةً ما ستحل محل أخرى. والتحدي الذي يواجه القائد العرضي هو **أن يعرف متى يطبق فكرة الفريق على عملٍ ما، ومتى يُبقي الأمور بسيطة.**

وللقيام بعملية الفرق بشكل صحيح فإن عليك أن تدقق وباستمرار زيتهم وإطاراتهم، وأن تتأكد من أنهم يعملون كما هو مخطط لهم. ومن أجل تشخيصٍ سريعٍ للفريق، إليك قائمة تدقيق سهلة الاستعمال وفيها إشارات على أن قادة الفرق يواجهون المتاعب:

- **العاملون يزدادون تقطيباً لحواجبهم:** لا تتحركُ الفرق بشكل منتظم وثابت، وذلك مردّه إلى أنهم، وهم على وشك إنجاز هدف الفريق المعلن في الظاهر، فإنهم ينقسمون إلى أفراد فريق فردي يعمل في أهداف فردية. وقد تدور الأهداف حول التقدم المهني أو قضاء وقت أكبر مع العائلة أو العمل جنباً إلى جنب مع أناس معجبين أو الحصول على المديح أوالثناء على عملهم الجيد. وأعضاء الفريق يريدون الحصول على كل الأمور بالإضافة إلى إنجاز هدف الفريق. فالذكاء يكمن في أن يعرف الواحد منهم الآخر في وقت مبكر، ووضْع «جداول الأعمال غير الوارد ذكره» على الطاولة. هذا يساعد العاملين على معرفة بعضهم بعضاً بشكل أفضل، ويقوّي من التركيز على هدف الفريق.

- **يبدو العاملون وكأنهم مشوشون:** يمكن أن يكون القائد أحياناً لطيفاً فوق ما يجب، أو مهماً بشكل مفرط، أو أن يكون هدف الفريق قابلاً للأخذ والعطاء. وأياً كان السبب فإن أفراد الفريق ليسوا متأكدين

مما يفترض فيهم أن يفعلوه، أو أنّ ما يفعلونه ليس له معنى بالنسبة إليهم. على القائد أن يستبين هذا الارتباك في وقت مبكر وأن يفعل ما هو ضروري لإبعاده. وقد يستدعي ذلك أحياناً أن تحصل على توضيح ممن هم أعلى منك. وقد تكون أحياناً محشوراً ولا تدري ما تفعل لأن الهدف نفسه مشوش وغير واضح - ومواصلة العمل (لخبطة) بحد ذاتها. فكلما بكّرتَ في اكتشاف ذلك كلما كان ذلك أفضل.

● **يجب أن يُخوَّل العاملون بحفر قبورهم الخاصة بهم:** إنه لا يُجدي أن تكون لديك الصلاحية لاتخاذ القرارات ما لم تكن تلك الصلاحية محددة تحديداً كاملاً. لا تسمح لأفراد فريقك بأن ينفقوا مليون دولار حتى يقولوا ما تريدهم أن يقولوه. ضع حدوداً ذات أبعاد معروفة لسلطتهم، وستكونون جميعاً في حال أفضل في الليل.

● **يشعر العاملون بأنهم معاقون ومحبطون:** إنهم يشعرون بأنه ليس هناك من طريقة ليتقدموا بها مثل الفريق لأن الشركة ككل بدائية جداً بحيث إنهم مسجونون ضمن إجراءات وسياسات سخيفة. والحل هو أن يصبحوا (كالغوريلا) فيخدموا الفريق وأهدافه أولاً ثم قوانين الشركة بعد ذلك.

● **العاملون يطعنون بعضهم بعضاً في الصدور:** لا بد أن هناك صراعات في أي مجموعة. ومهمة القائد تكمن في أن يمنع المشاجرات من تقويض مساعي الفريق. يمكن لُمعظم الصراعات أن تُحلّ إما بحديث ودي أو بالتحذير. إن وجود خلافات شديدة يستدعي الفصل بين الأفراد. والحقيقة أن الخلافات الشديدة تتطلب فصلاً دائماً.

- **يعتقد العاملون أنك (ديك رومي):** فإذا كانت قيادتك مترددة أو غير مناسبة فإن الهدف سيخبو ويموت. يجب أن تفكّر في طريقة تخدم بها الفريق فتُبقي الحلم حياً. فإذا لم تكن تستطيع أن تفعل ذلك، فاتركِ العمل الآن.

- **يحتاج العاملون إلى أن تمسح الغباشة عن نظاراتهم:** فما يفشلُ ليس حُلمهم إنما حلم الشركة. «أن يكون لديك رؤية أو حلم» ليس بالإنجاز الكبير: لقد كان للكابتن (آهاب) رؤية. لتكن لديك الرؤية الصحيحة وأفصح عنها بما يليق بها. وواصل الإفصاح عنها مرة تلو مرة إلى أن تحترق في رؤوس العاملين.

- **العاملون واقعون تحت الحصار:** ما أكثر ما تتوجّه الشركات نحو الفرق، ولكنها لا تجتث مواقفها المعارضة للفِرق من الجذر.

- **لا يعرف العاملون سبب جلسة القرفصاء:** الأداء لا يقاس وأعضاء الفريق يتحسسون طريقهم في الظلمة. ويكمن الحلّ في إيجاد نظام حكيم لتدفق المعلومات المفيدة من أفراد الفريق وإليهم.

- **يُمسك العاملون بالطرف القصير من العصا:** هل تكافئُ العاملين على عملهم الجماعي، أم أن نظام (كل واحد مسؤول عن نفسه) لا يزال في مكانه وخلفَ حلو الكلام الموجّه للفريق.

- **العاملون لا يصدقون ولا كلمة واحدة مما تقول:** الفريق الذي يفتقر إلى الثقة كضحيةِ مصاص دماء. فإذا كنتَ أنت السبب في جفاف الثقة كما يجف الدم في الجثة، فاخجل من نفسك. فمن بين كل المصائب التي تنزل بفريق ما، تكون هذه هي القاضية والمميتة.

- **لا يطلق العاملون صيحات الاستهزاء والاستهجان:** فريقك يعرف الهدف، وقد سمعوا كلامك ولكنهم لا يحسّون برغبة في الانصياع. ربما حان الوقت للحصول على فريق جديد

هناك سطر إضافي حول الفِرق وهذا هو:

استخدمهم عندما يعملون واستخدم شيئاً آخر عندما لا يعملون. تذكّر أن ما تسعى وراءه ليس البُنية («فريق مُتقاطع الوظائف يدير نفسه بنفسه») ولكنك تسعى وراء النتيجة («أن تنهي العمل»).

من أجل هذا أنت بحاجة إلى الفِرق أكثر من حاجتك إلى روح العمل الجماعي. ازرع في نفوسهم التعاون والمشاركة، واجتثّ العشبة الضارة في الأمور غير واضحة المسؤولية وألعاب الأنا، وعندها ستفوز بـ ٩٩٪ من الفريق الذي تحتاجه.

خمس قواعد من أجل خلافة ناجحة:

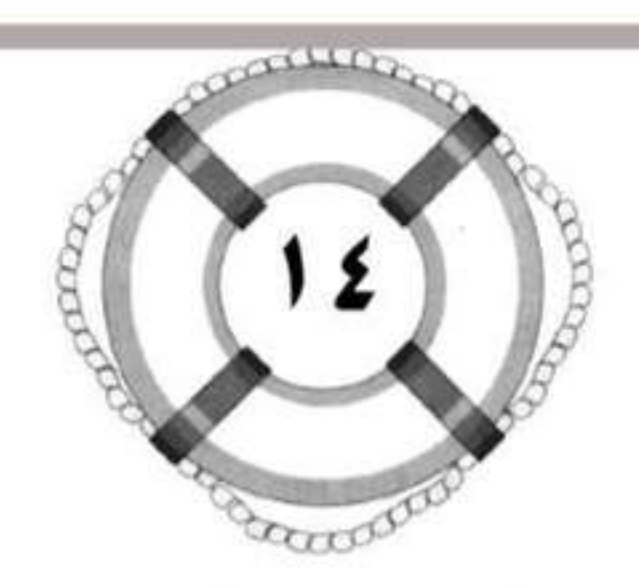
١ **إياك أن تتفوه بسوء عن سلفك** فلكلٍّ منا سلوك سيء وسلوك صالح. تكلم بالحسنى عن الإنجازات السابقة لسلفك، وتسامح مع العيوب التي تلاحظها على أمل أن يتسامح الآخرون مع عيوبك.

٢ **ضع توقعاتك وآمالك الخاصة بك.** تأكد من أن إدارتك عمالك يعرفون كل ما تريده.

٣ **اكتشف ما نجح من الأمور وما يحتاج منها إلى إصلاح.** تحدث إلى عمالك ومرؤوسيك.

٤ **اعقد اتفاقاً** بأن تعمل مع العاملين معك إلى أن تلبّوا تطلعاتكم.

٥ **لا تنسَ أبداً:** أنت في موقع المسؤولية.



حَزْم أمتعة سَلَفِك

كان (جيري) قائداً عرضياً نموذجياً. فقد كان في عام ١٩٧٣ زعيماً للأقلية في مجلس النواب، ولم يكن يتمتع بسمعة معينة بخصوص المهارات التشريعية أو الدهاء السياسي. ولكن عندما اصطدم نائب الرئيس (سبيرو) بمشاكل أخلاقية، رفع الرئيس (ديك) (جيري) ليكون خليفَته المحتمل، وكانت مفاجأة كبرى لـ (جيري).

وفي غضون عام وعندما أصبح (ديك) أول رئيس أمريكي يستقيل من منصبه أقسم نائب الرئيس العَرَضي اليمين فأصبح الرئيس العَرَضي.

كان يُنظر إلى (جيري) على أنه غير كفء، وذلك بالعودة إلى توصيف الرئيس (ليندون) لـ (جيري) في وقت سابق على أنه الشخص الذي لا يستطيع أن يمشي ويمضغ العلكة في آن واحد. تعثَّر (جيري) كثيراً أمام الجمهور، ونظراً إلى أنه كان أطول من الرؤساء الآخرين وأقل براعة منهم، فقد ارتطم رأسه بباب طائرة (سلاح الجو الواحد) كثيراً. كان لاعب (غولف) رهيباً.

ولو كانت له صفاتٌ كتلك التي يسخر فيها بعضهم من سيارة (الشيفروليه) التي لا يكون سائقها جاهزاً وقت الضرورة لجعلتْ (جيري) شخصاً معرضاً للسخرية العامة وبذلك تقضي على رئاسته.

ولقد مرّ (جيري) في الحقيقة برئاسة صاخبة مائجة نوعاً ما. كان محاطاً بتضخم مالي عنيف ونقصان في الطاقة، وبمحاولتي اغتيال خلال شهر واحد، بالإضافة إلى عدة مشاكل عالمية متفجرة تتطلب اهتمام أمريكا. والأنكى من ذلك أنه كان يتوجب عليه أن يتعامل مع رواسب من فترة سلفه كانت تفتّت الثقة بين الجمهور والتي عقّدها (جيري) بقراره بمنح (ديك) عفواً كاملاً. وظن كثير من الأمريكيين أن «اللعبة هنا» وأن (جيري) قد أبرم صفقة بالعفو عن (ديك) في مقابل استلام الرئاسة.

وقد تغيّر هذا الفهم اليوم. فقد سمح لنا التاريخ أن نفهم (جيري) بشكل أفضل.

فمن ناحية، لا نجد معنى لشخص بهذا الارتباك وبهذه الغباوة نظرياً: فيكون انتهازنا (ميكافيلياً) بما يكفي كي يحصل على أفضل الشروط في صفقة على هذا المستوى.

ولكن (جيري) كان يعلم في ذلك الوقت أن العفو عن (ديك) - وهو أمرٌ قد يُغضب مَنْ يريد أن يرى رأس (ديك) على وتد - هذا العفو كان ضرورياً إذا كان لرئاسته أن تؤخذ بجدية في العالم. فإذا ما وُضع (ديك) قيد المحاكمة فستكون إدارة (جيري) مجرد حاشية أو هامش في كتاب تلك الفترة، فعندما سحب السنارة من فم السمكة الكبيرة فإنه بذلك اشترى وقتاً ومتسعاً خاصّين برئاسته.

يجب على كل قائد أن يسمح لمن سبقه في السلطة بأن يسبح بعيداً إلى حدٍّ ما. **تحدُث الأمور السيئة عندما يظل المعلم السابق يحوم في المكان** سواء كان ذلك بشخصه أم بذكراه:

- يقول العاملون حسناً. إننا لم نكن نفعل ذلك بهذه الطريقة عندما كانت (بربارة) هنا.
- سيسرع العاملون إلى (بربارة) في آخر القاعة ويسألونها عن رأيها في أسلوب عملك.
- وستجعل ست السنوات من القيادة الناجحة لـ (بربارة) من الصعب على قيادتك أن تقوم بأي اختراق دولي.

يحتوي فيلم (حول شميدت) لـ (جاك نيكلسون) على مشهد مؤلم، وفيه يدخل (نيكلسون) المتقاعد حديثاً وبشكل مفاجئ على بديله فيثور عندما يكتشف أن المواد التي خصصها لعملية الانتقال الخاصة بخَلَفه قد كُدِّست بجوار حاوية القمامة. كان الفيلم محابياً لمشاعر الرفض والغضب لدى (نيكلسون) ولكن القصة تصبح صالحة وبنفس القدر عندما يسردها خليفته الشاب الذي كان يخشى أن تُعاق أول غزوة له في عالم القيادة من قبل توصيات سلَفِه.

لذلك فإن على القائد أن يوجِد متسعاً جديداً لعهده الجديد. ويعني ذلك أحياناً أن يرفض رفضاً قاطعاً أساليب المعالجة السابقة. والأمر ليس في أنك إنسان عصّابي ومنشغل في أمورك الذاتية وأنك لا تستطيع تحمّل أن تُقارَن بسابقك. (والأفضل ألا يكون ذلك). والحقيقة

هي أن ما يهمنا بالفعل هو الإنجاز الفعال للأهداف أكثر من أنانيات كل قائد، وربط الحاضر بالماضي - حتى ولو حَسُنَتْ النيات - يبطئ من ذلك وبلا تردد.

وقد يكون ذلك قاسياً في بعض الأحيان، كما تعلّم ذلك (نيل) أستاذ الدراسات الأمريكية البديل في جامعة (كونيكتيكوت) وذلك عندما استؤجر ليحل محل أستاذ توفي في منتصف الفصل الدراسي. لم يكن (نيل) قد درّس صفاً كاملاً من قبل، والحلول محل هذه الشخصية المحبوبة كان قاسياً جداً.

لم يسمح لي الطلاب فعلياً بالدخول. كانوا يشعرون بأنهم قد تعهدوا بالولاء للآنسة (ستيفنس)، وسيكون من الخيانة أن يسمعوني وأنا أتحدث عن (ناثانيال هوثورن) بعد ما سمعوا ما قالته الآنسة (ستيفنس) عنه. كان الوضع مستحيلاً بالنسبة إلي. وعندما انتهى الفصل الدراسي كانت تقديراتي للطلاب حقيرة، ولم يُطلب مني العودة».

سبع حقائق حول عملية الفريق الفعّال

١ العمل ليس العملية الرئيسية بالنسبة إلى فريق ما. أما القرار والحسم فهما المهمان.

٢ إن الطريقة المستخدمة في صنع القرارات هي أهم قرار يتخذه الفريق.

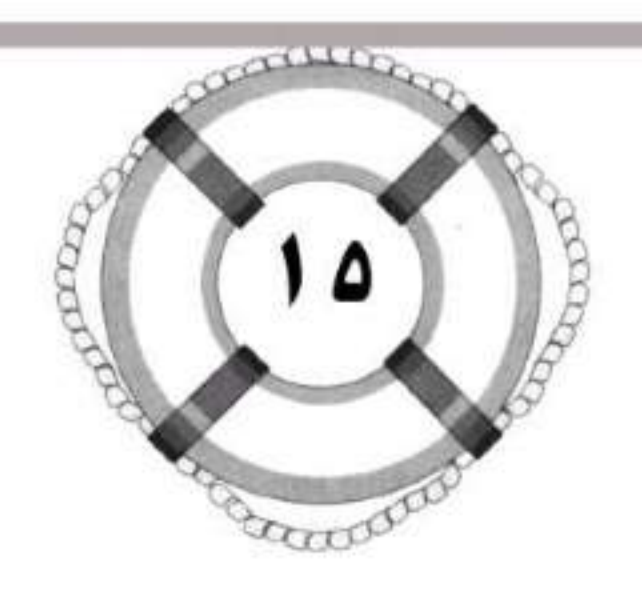
٣ يجازف القادة بخسارة فِرَقهم عندما يفرضون قرارات مهمة دون أخذ موافقة الأعضاء.

٤ لن تعمل خطوط التواصل والاتصال ما لم تكن مفتوحة.

٥ إن مهمة القائد هي في أن ينظم القرارات ويحوّلها إلى خطوات للعمل.

٦ إن نقاط المراقبة والتفتيش ضرورية لمراقبة التقدم نحو نتائج محددة.

٧ لم يستطع أي فريق كان يُدار بيد حديدية من أن يطلع علينا بفكرة جديدة.



الطريقة الصحيحة (والخاطئة) لحَزْم الأمور وحسمها

لقد رأينا أن وضعك لبطّاتك في نسق واحد - أي وضع خطة للعمل - أمر جيد. والخطوة التالية هي في كيفية موافقة العاملين عليها. ولكننا ولسوء الحظ كثيراً ما نتخذ القرارات دون الاتفاق على أسلوب القيام بذلك.

والحقيقة الرهيبة هي أن معظم المجاميع التي ننتمي إليها -مثل فرق العمل والمجموعات الاستثمارية وفرق الكشافة واللجان الخاصة وروابط الآباء والمدرسين وهيئة الوزارة التابعة للرئيس في (واشنطن) العاصمة- كلها تتخذ قراراتٌ «غير قانونية»، قراراتٍ لم توافق المجموعة عليها حتى تصبح مشروعة. وبما أن المجموعة لا تمتلك طريقة معتمدة تتخذ القرارات بواسطتها فإنها ستنتهي بعد أن تُهيمن عليها الشخصيات الأقوى والأقل خجلاً ممّن يحصلون على ما يريدون دائماً.

ستنقضّ شركتك على القرار السيء. ولكن فريقك سيثير قراراً جيداً اتُّخِذ بطريقة غير شرعية.

أنت بحاجة إلى أن تضع الجميع على نفس الصفحة، وهذا يعني وضع منهج في اتخاذ القرارات.

والخبر الجيد هو أن أمام المجموعات في واقع الأمر سبع طرق لاتخاذ القرارات. وكلها مشروعة تماماً وطبقاً لشروطهم. وتصبح غير شرعية حينما يختلف أعضاء الفريق حول ماهية منهج اتخاذ القرارات.

قد يفكّر بعض الأعضاء «أنت المعلّم والريّس، وأنت مَنْ يتخذ القرارات». وأنت بدورك يمكن أن تفكر «سنجري تصويتاً على ذلك. وهم سيحبّذون ذلك». وفي هذه الأثناء يكون فريق ثالث قد اجتمع في غرفة الملابس وقرر أن أفضل طريقة هي إحضار مستشار لاتخاذ القرارات.

لا يريد أحد أن يهزّ القارب والجميع ينحني في الخلف من باب اللباقة. إنها الفوضى وهي هدر للوقت الثمين الذي يمكن أن تستخدمه لتحريك المجموعة نحو النتائج المرجوّة.

إليك سبعة الطرق الأساسية في اتخاذ القرارات. قرِّر أياً منها تريد أن تستخدمه:

١ **مجموعة السيارات المشتركة** (أي يسوقها نفس الأشخاص بالتناوب) أو ما يسمى (باتخاذ القرارات بالإجماع) وتعمل لأن يطلب كل واحد معلومات والحصول على موافقة الجميع. يسمى كثير من المدراء أنفسهم في هذه الأيام بُناة الإجماع، لأن ذلك

يجعلهم يبدون وكأنهم رجال لطفاء وليسوا بالطغاة. وعند قراءة قرار إجماعي، تواصل المجموعات الحديث إلى بعضها بعضاً وهذا بشير خير. ولكن الإجماع له ثمن. فعند ابتلاع كل فكرة نكون قد تبنّينا المعارضة وبشكل أنيق. والإجماع يتضمن عادةً أطناناً من التنازلات ونتيجةً عادية في نهاية المطاف. ويستمر ذلك إلى الأبد. وما يريده العاملون الذين يحبّذون الإجماع هو المزاودة.

٢ **المقايضة والتبادل** وتُعرف كذلك بـ (حكم السلطة عن طريق النقاش)، وتطالب القائد بأن يتخذ القرارات ولكن ليس قبل أن يتشاور مع أفراد فريقه وطلبِ رأيهم في ذلك. وبعد سماع ما يكفي للوصول إلى اتفاق علمي ومثقف يقطع القائد النقاش ويتخذ القرار، ثم يعود بعدها إلى كل أفراد الفريق ليعلمهم عن كيفية تأثير معلوماتهم على القرار. إن التبادل في الآراء يزودنا بالوضوح والمسؤولية، ويشعر الجميع أنهم قد حصلوا على ما يريدون.

٣ **من الأعلى إلى الأدنى** وتُعرف كذلك بـ (حكم السلطة دون نقاش)، حيث يقول القائد «هكذا ستكون الأمور». هنا توجد حكومة الفرد المطلق الأساسية. فالقرار هنا قد اتُّخذ من مكان بعيد في الأعلى باتجاه أسفل التل ومتدحرجاً عليه. فإما أن تُمسك به وهو يتدحرج بجانبك أو أن يدوس عليك. وأنت لم يكن لك دخل في اتخاذ القرار، لذلك لا تحاول التظاهر وتطلب من العاملين رأيهم. ويفلح الأسلوب الديكتاتوري بشكل جيد في المهام الإدارية وبشكل أقل جودة في المهام السياسية. فحيث تكون آراء

الآخرين مهمةً فإن هذا الأسلوب سيقوّض روح الفريق والتزامه. ويمكن أن يؤدي الاستياء وعدم الاتفاق إلى التخريب وتآكل المجموعة. (التغيير نسميه «قمة سيناء» تتدخل أنت فيه عندما تكون أنت الحاكم المطلق الذي يُصدر مراسيم لا نقاش فيها. وهذا مما لا يُنصح به في مائة اليوم الأولى. وتتعرض الثقة للخطر عندما يحاول قائد المجموعة أن يدفع أعضاء الفريق نحو الاعتقاد بأن آراءهم حول القرار كان لها الأثر في صنع القرار).

٤ **التصويت برفع الأيدي** ويعرف أيضاً (بحكم الأغلبية) وهي عملية ديموقراطية - تصويت بسيط حيث تفوز الأكثرية وتخسر الأقلية. إنها سريعة وشفافة وهي تقضي على الشقاق في الغالب. ويفلح هذا التصويت حينما لا يكون هناك متسع لأسلوب الإجماع التام، أو حينما يكون القرار غير مهم والإجماع ضرورياً، وحينما يكون اتفاق الأفراد ١٠٠٪ في الرأي ليس بالأمر الجوهري في عملية التطبيق الناجح. ولكن ذلك وكما هي العادة يولّد أقلية غير سعيدة ممّن ستحاول في وقت لاحق إفساد القرار.

٥ **الجماعة التفضيلية (النخبة)** وتعرف كذلك (بحكم الأقلية) وهي تشكّل مجموعة فرعية صغيرة من المجموعة الأكبر تخرج لجمع المعلومات ثم رفع التوصيات إلى المجموعة لاتخاذ القرار. وعندما يكون التوقع بأن تُقبل تلك التوصيات فإن النظام لا يتوجه نحو التزام واسع ولا نحو مقايضة وتبادل (أو مزاودات). عن عدم

مخاطبة هموم الجميع ولا حتى الأفراد ذوي الخبرة الأقل يجعل أسلوب الجماعة التفضيلية يمر على موضوعات مهمة دون أن يتوجّه إليها. وقد يدمّر الصراع والجدل فعالية الفريق في المستقبل.

٦ **الشريحة المتوسطة** وتعرف كذلك (بإيجاد التعادل). وإيجاد التوازن أو التعادل هي عملية إجماع بشكلها الجامح. فأنت تقيس المجال المغناطيسي للأفكار وتختار الوسط من هذا الطيف أو المجال. ويعتبر الوسط هو الحل الصحيح الدائم في إيجاد التوازن. ولا يكون أحد في العادة سعيداً بصورة خاصة من النتيجة ولا حتى المعتدلين في المجموعة، لأنها كالوحش له أرجل وأذرع.

٧ **الحكم من الخارج** وتعرف كذلك (باتخاذ القرارات عن طريق الاستشاريّين أو ذوي الخبرة)، هنا لديك أناس من الخارج ممن يخبرونك بما تعرفه أصلاً ويتقاضون ثمناً لمشورتهم. وحكم الخبرة عظيم لأنه (يغطي على حمارك) أي عجزك وضعفك، لأنه «لا أحد أبداً يُطرد من عمله بسبب استئجار (صاروخ بلاستيكي عابر)». ولكن إذا لم تكن أنت بنفسك خبيراً فكيف لك أن تعرف ما إذا كان خبيرُك خبيراً فعلاً؟.

كيف تختار منهجاً جاهزاً سلفاً لاتخاذ القرارات؟ ليكن اختيارك على أساس أنواع القرارات التي سيتخذها فريقك في الغالب. فإذا كان فريقك فريق تنفيذ، عندها يمكنك أن تعتمد على الطرق الأكثر تحكماً وديكتاتورية: فهي توفر الوقت وترفع من قدر الوضوح. ولكن إذا كان فريقك منغمساً في تشكيل السياسات أو أي اعتبارات «سياسية» أخرى فالأفضل لك أن تبطئ من سرعتك وأن تتأكد من أن الجميع يُفصح عن همومه.

احذر (**الموضة**)، وعلى الرغم من أن (موضات) العمل تميل نحو واحد من هذه الأساليب - فإن الإجماع والديموقراطية تبقيان «الصحيحتين دائماً» بالنسبة إلى مقال في مجلة - وليس هناك في الواقع طريق صحيحة أو خاطئة في حسم أمرٍ ما.

والمهم هو أن يتفهم كل واحد في المجموعة سلفاً نوع أسلوب اتخاذ القرارات الذي سيُتَّبَع. وأسوأ ما يمكن لقائد أن يرتكبه هو الخروج على المجموعة بمفاجأة.

احصل على هذه الموافقة الإجماعية سلفاً وعندها سيكون أي قرار تتخذه هو الطريق الصحيح.

عشر طرق زهيدة التكاليف تُحفّز بها العاملين معك:

١ **احتفل بإنهاء نتائج الأعمال** فالنصر الذي لا يلحظه أحد يكون كأن لم يكن.

٢ **أبقِ النتائج المطلوبة قصيرة المدى** وبهذه الطريقة تتوفّر لديك فرص كثيرة للاحتفال.

٣ **تفاخَر أمام المعلم الكبير** فكلما كان جمهورك أكثر أهمية حين تقديمك لنفسك كلما ازدادت الأميال التي تقرّب فريقك من النصر.

٤ **قدّم أكواز الشراب وعليها شعار الفريق في كل مكان** وهذا سيواصل تذكير العاملين بالمكان الذي ينتمون إليه.

٥ **امنح الفريق وقتاً تعويضياً**، فالجميع يحبون الوقت التعويضي.

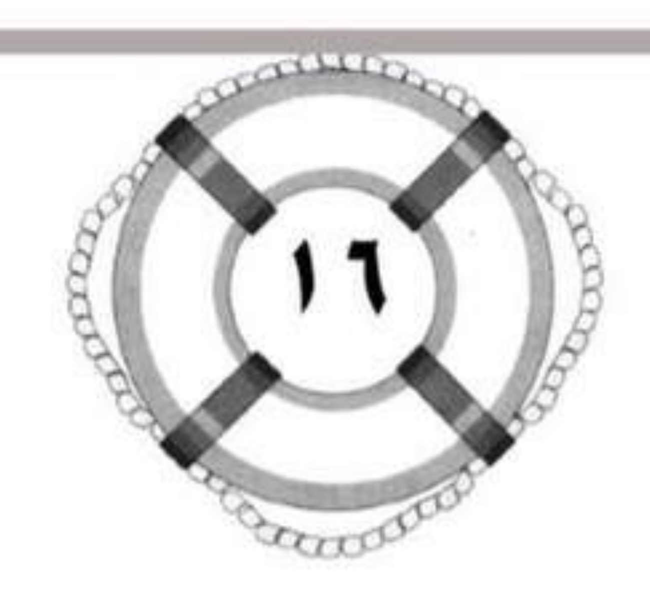
٦ **تغدَّ معهم** (متظاهراً بأنك تحب أن تأكل مع كل واحد منهم).

٧ **أحضِر بعض المشاهير**، فليس هناك أعظم من استعراض بالإقرار بالعمل المنجز.

٨ **امنح شهادات تكريم**، إن صنع جائزة منخفضة التكاليف لا يحتاج إلى الكثير.

٩ **تقدّم عن طريق التراجع**، فقضاء إجازة الأسبوع في الغابات أمر جميل.

١٠ وإذا أخفق كل شيء **فلا تهتم** واذهب إلى (كريسبي كريمي).



تحفيز وتحميس العاملين

إذا وضعنا جانباً الكلام الجميل والعقلانية الراجحة، نجد أن القيادة أمر شجاع جداً: إنك تجعل العاملين يقومون بعمل ما تريده. وعندما تنظُر إلى القيادة بهذا الشكل فإنها مسألة تدعو للارتباك. كيف تنجح؟ عليك أحياناً أن تُفزع العاملين. ومن الضروري في غالب الأحيان أن تتدبر أمرهم - بأن تقدم الحقائق لهم بشكل يصبح معه الانصياع هو الرد المنطقي الوحيد. وعندما يحتاجون إلى بعض التشجيع والاستحسان أحياناً فامنحهم قبلة كبيرة ولطيفة. وكل ما عليك أن تفعله أحياناً هو توضيح الحقائق والوقائع، بعدها تخرج.

ولكن أنّى لك أن تعرف متى يجب عليك أن تفعل ذلك؟ بالتعرف إلى العاملين في فريقك والتعرف إلى ما يجعل مختلف العاملين يعملون. وسنتحدث في فصل لاحق عن ماهية حاجات مختلف أنواع الأشخاص. أما الآن فتأمّل في مبدأ التحفيز والتشجيع نفسه. نعتقد أنه ينتابه الخلل.

ينبع التحفيز كما يُمارس في معظم الأماكن من فكرة أن العاملين في مكان العمل يشبهون جرذان المخابر في صندوق الاختبار. أعطِ الجرذ حبة طعام عندما يضغط على الرافعة الصحيحة، وهكذا فإن حماسته نحو الأداء والعمل تزداد.

وتكمن المشكلة في أن معظم الشركات لا ترغب في أن تنفق الكثير كي تشجع العاملين وأكثر مما ينفق العلماء على كرات الطعام للجرذان. لذلك فهناك اجتماعات حاشدة ملأى بالنشاط ولقاءات تشجيعية ورايات خفاقة منشورة في كل أرجاء مكان العمل. تعلّمنا التجربة بأن العاملين يتشجعون بهذه الأمور لفترة قصيرة فقط،ثم تتأرجح حماستهم وتتذبذب عندما يدركون أنه ليس لديهم إلا حافز حقيقي قليل الثمن للقيام بأداء أعمالهم، وهذا يتجاوز جوّ صيحات الاستحسان، فمازالت الأدوات تعوزهم أو التدريب أو النظم (والأسوأ من ذلك هو عدم وجود خط إنتاج) ليصبحوا من الفائزين.

لا يمكنك أن تستغبيَ حتى الجرذان بهذا السيناريو وهذه المشاهد، عليك أن تعطيهم كرات طعام حقيقية، وإلا فسيتوقفون عن دفع تلك العتلة الصغيرة. ويصبح العاملون حكماء بسهولة أيضاً، بل ويصبحون متشائمين متجاوزين بتلك الحكمة، ويصبح من الأكثر صعوبة الوصول إليهم مع الموجة القادمة من فرق الاستعراض والعظات.

لذلك فحتى لو كانت شركتك ملتزمة بهذا النوع من التحميس على طريقة استعراضيي السيرك (بي. تي. بارنوم)، فأنت كقائد قد ترغب في أن تفكر تفكيراً أعمق. فيما يجعل العاملين يقومون بأعمالهم. إنه سؤال بسيط وعميق كبساطة وعمق سؤال: ماذا يريد العاملون؟

ماذا يريدون؟ إنهم يريدون المال بالطبع. والسبب الأولي الذي يجعل العاملين يعملون لك هو أنهم يريدون أن يبعدوا جدران خلايا جسمهم عن الانهيار. والمال الذي يُدفع للبقال وللآجار أسلوب محترم زمنياً لمنع حدوث ذلك. لذلك فالمنح والهبات المالية على الأداء ليست أبداً أمراً أكَلَ عليه الدهر.

ومن المحتمل أنك لا تملك مقادير كبيرة من السيولة لتتبرع لهم بها، لذلك فإن عليك أن تنظر نظرة أكثر عمقاً. هناك العديد من الجوائز والحوافز التي يمكن للقائد أن يمنحها للعاملين، وهي لا تكلف إلا القليل وربما لا تكلف شيئاً، وهذا ما يجعل العاملين يشعرون بالرضا عن أنفسهم - وكذلك عن أعمالهم.

كَرَمُ الأداء: نعرف فريقاً يتعاقب على ظربان محشي (وهو حقيقي) من بائع حيوانات محنطة محلي لا مجرد لعبة قماشية - فيعطونه إلى الفرد الذي قام بعمل عظيم في ذلك الشهر. والفكرة هي أن يعطى إلى الجميع فيما لا يقل عن شهر واحد في كل عام. إنه أمر مضحك، ولكن العاملين يقدّرون ذلك.

الدعوات: من المحتمل أن مكتب المراقبة في شركتك يشتري بطاقات خاصة بالمؤتمرات والندوات حول أفكار عمل طارئة. لماذا لا تأخذ حفنة من هذه البطاقات وتوزعها على الفريق وأعضائه ممن تود مكافأتهم؟

التعاريف: خذ واحداً من أفراد فريقك عند لقائك برؤسائك. ذلك يجعلهم يشعرون بأنهم جزءٌ من هرمية الشركة، وهو أمر مشكور فعلاً، ويجعل رؤساءك يرون بأنك تساعد في تطوير القيادة.

مـواقف السـيـارات: إذا كـانت شـركـتك لا تزال تخـصص مـواقف مخصصة للمدراء، عندئذ دع العاملين المجيدين يستخدمون موقعك لمدة يوم أو أسبـوع. (تذكّـر أيضـاً أن تُعلم الأمن عـمـا قـررته حتى لا يعطوا المستفيدين المحظوظين مخالفات وقوف ممنوع).

شارك في الحسنات والمزايا: عندمـا تحدث الأمـور الحسنة دعِ الفـريق ينالهم منها نصيب، ولكن على ألا تقسِّم الجوائزُ في الاحتفالات العاملين إلى رابحين وخاسرين، وألا تؤكد بشكل مفرط على الإنجاز الفردي.

ادهن المهجع: أثبتت تجارب (هوثورن) منذ سنوات أن العـاملين يقـومون بأداء أفضل عندمـا تهتم الإدارة بهم. ادهن المكتب، وانقل الأثاث من هنا إلى هناك. اجعلهم يلبسون قبعات مضحكة. فالاهتمام جيداً كان أو سيئاً يجعل العاملين يشعرون بتماسكهم فيقومون بعملهم بشكل أفضل.

العناية المحبة اللطيفة: إن وقود الفريق الجيد هو احترام بعضهم لمهارات بعضهم الآخر ولجهوده ولفرديته. دع زملاءك في الفريق يعلمون أن عطاءاتهم تُقدَّر. وأفضل طريقة للقيام بذلك هو **أن تخبرهم.**

ولكننا أبقينا الأفضل ليكون الأخير. يأتي قبل المال أو ربما مربوطاً به في المقام الأول: **إن العاملين يريدون أن يكون لعملهم معنى.**

وكقائد للفريق عليك أن ترفع مشعل أهداف الفريق عالياً حيث يراه الجميع. ولكن عليك أيضاً أن توضّح هدف الفريق بشكل يمكن الفريق أن يحترمه وأن يحترموا أنفسهم لأنهم يسعون وراءه. كل الأعمال جديرة بالاحترام وهي ذات مغزى وحتى ولو كنت تعمل في معمل لصنع المخلّل.

يمكن أن تحمل حوضاً فيه آجر أو أن تبني كاتدرائية - فالمغزى موجود في منظورك. ولكن على القادة في الغالب أن يكافحوا مدَّ التشاؤم وانخفاض احترام العاملين لأنفسهم. تذكر أن هناك هدفاً حتى للمخلّل.

ومن أجل التغلب على التشاؤم عند العاملين يتوجب عليك أن تقوم بأمرين قاسيين ويكادان يكونان متناقضين. عليك أن تفصح عن مغزى العمل بطرق يمكنهم بها أن يحترموه وأن يحبوه كثيراً.

(«هدفنا أن نزود كل زبون يتصل بنا بخبرة إيجابية جداً تجعلهم يرغبون بالاتصال بنا مرّةً أخرى، وفي أقرب وقت».)

ولكن عليك أن تبدي تعاطفك مع مرحهم في مواقعهم. ارفع المصباح وإياك أن تكون مترفعاً أو جباراً فيه. إذا استطعت أن تنجز ذلك فإن لك مستقبلاً.

(ويليام إدواردر دمينغ) الرجل الذي كان يعلّم النوعية لليابانيين كان يكره أموراً كثيرة يقوم بها الكثير من القادة. وكان أكثر ما يثيره هو الوعظ والتحذير. وتتجلى الموعظة والتحذير عندما يصبح القادة قادةً للهتاف والتصفيق لأهدافهم ويبحثون عن تحميس عامليهم عن طريق الصيحات المرتفعة والرايات الخفاقة.

كان (دمينغ) يقول إن النصح والموعظة يسْعيان لأن يستبدلا الأساليب المعتدلة طويلة المدى بأحاسيس ومشاعر اللحظة، وهو ما لا يدوم. لذلك فالعظة والتحذير لا يفلحان.

نحن نتفق مع السيد (دمينغ). فمعظم الحماسة المتأتية عن صيحات الاستحسان اليوم لا تُنجز إلا القليل، لا بل إن لها أثراً سلبياً عندما يدرك العاملون المرامي الخفية لحماستهم الزائفة تجاه المشاكل المتأصلة في النظام الذي يعملون له.

ويمكن أن نفكر في استثناء رئيس، وهو النصح من خلال العمل. ومن الواضح **أنه لا توجد وسيلة تعليمية أفضل من المثال الصالح.** فإظهارك لعامليك بأنك تقصد الجدّ في عملك من خلال عاداتك يُعتبر طريقة فعالة لتعليمهم ما تتوقع منهم فعلَه.

لم يكن (راي) قائد فريق المنتجات الجديد في شركة (للإنترنت) في (كيوبرتينو) يريد أن «يرسل رسالة» في يومه الأول في الوظيفة بعد أن صنع إبريق قهوة طازجة في منطقة (مستركوفي) العائدة للفريق. «كنت أصنع القهوة لأنني كنت بحاجة إلى القهوة»، كما يقول. ولكن الفريق فهِمَ الأمر على محمل آخر، فوجدوا فيه شخصاً لا يترفع عن صنع القهوة للجميع. كان القائد السابق يجعل الفريق يصنعون له خاصةً قهوة (ستاريكس) عدة مرات.

قررت (إستيل) ناظرة العمال في معمل تعليب اللحم والسمك والفواكه في (فيربانكس) أن ترتدي (جينزاً) أزرق في أرض المعمل بعد أسبوع من لبسها بدلات العمل. «أعلم أنه عمل مُربك، ولن أترفع في المشي معكم عبره». وصلَتْ الرسالة إلى العاملين وتجمهر حولها قليلٌ من الناس أخيراً.

وتحفّز الأمور المختلفة أناساً مختلفين.

ومخطط (ربعيات النجاح) الذي عرفناكم به في الفصل الرابع يكون مناسباً هنا مع شيء من التحديث، كما يظهر ذلك في الصورة التوضيحية ١/١٦.

فبالنسبة لمن يعمل مثلاً يكون أكبر تحفيز لهم في أن تضَعَهم في موقع المسؤولية عن عمل ما. لذلك عليك أن تعطيهم مسؤوليات وسلطات أكبر. فبالنسبة إليهم تكون سعادتهم في ألا يكونوا مشتركين في المطاردة فقط بل أن يكونوا كلب المطاردة الأول: هذا في المقام الأول الصورة التوضيحية ١/١٦ الأهداف عند الربعيات الأربع:

العاملون	المفكرون
إنهم في موقع المسؤولية	إنهم على صواب
المبدعون	الاجتماعيون
إنهم مسموعو الكلمة	إنهم مكرمون

المهام بالنسبة إلى المبدعين جديدة وفيها تحدٍّ يتطلب تفاعلاً متبادلاً مع كثير من الناس المهمين أو ذوي النفوذ. وهم يتحمسون للصفقات ويقّر لهم بالفضل. وفِّر لهم خمسة دولارات وأعطهم قميصاً (تي شيرت) مجاناً فتكسب صداقتهم مدى الحياة. اعترف لهم بعطاءاتهم وسيُشعلون لك شعلة أبدية تمجّدك.

الأمر بالنسبة إلى الاجتماعيين هو معرفتهم بالتقدير والتكريم المقدم لهم. فهم بحاجة إلى أن يُبيَّن لهم مدى قيمتهم في الشركة. والأهم من ذلك هو مدى قيمتهم بالنسبة إليك شخصياً. فالعلاقات بالنسبة إلى هؤلاء الناس هي كل شيء، وإن الرتب على ظهورهم تفلح أكثر من برميل من الصمغ.

والحافز بالنسبة إلى المفكرين هو المعرفة. فالمعرفة بالنسبة إليهم هي كالذخيرة في الحرب ضد النقص وعدم الكمال. واحتمال أن يكتسبوا معلومةً جديدة بالنسبة إليهم تشبه رحلةً إلى عالم (ديزني). واحتمال أن يرتبطوا مع أناس أذكياء آخرين هو الذي يضيء شجرة الفرح.

خمس طرق لإحداث التغيير في مواجهة المقاومة له:

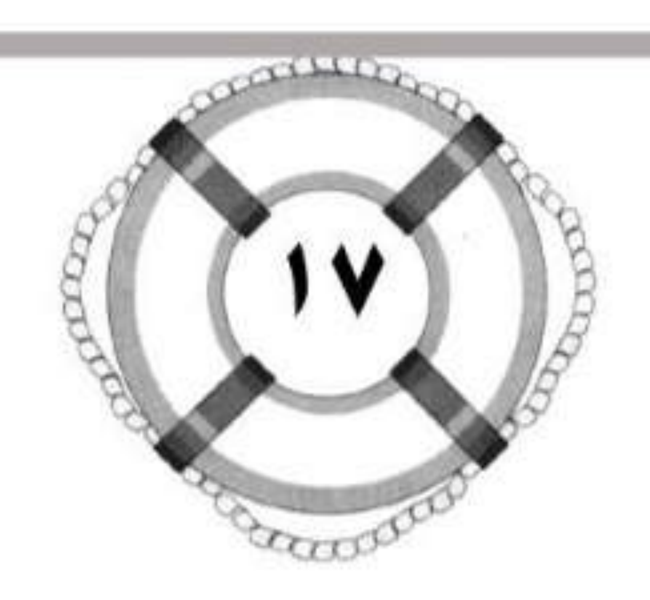
١ يملأ العاملون الفراغات الكائنة في قاعدة معلوماتهم بمعلومات سلبية -وأسوأ أنواع السيناريوهات- لحماية أنفسهم. وكلما تُرِك العاملون في الظلام فإنهم يتصورون وجود الوحوش.

٢ واجِه هذا الميل الطبيعي بالمعلومات الدقيقة. لا تزِد نار مخاوفهم الآلية والسلبية.

٣ يحدث التغيير كل يوم كرفيق للتقدم الطبيعي في المعيشة. والذكاء يكمن في أن تتقبل هذا الضغط والشدة وألا تُفرط في رد فعلك تجاهه.

٤ لديك الخيار في أن تخيف عامليك فيرضخوا للتغيير، أو أن تقدم إليهم صورة أبهى للمستقبل. فالأولى دفعٌ والأخرى سَحْبٌ. عند الاضطرار عليك باختيار السحب.

٥ مهِّد مساراً لهذا المستقبل الأبهى حتى يعلم عاملوك أن لديك بلداً تقصده في خارطة طريقك ستوصلهم إليها.



تحديد عتلات وروافع التغيير

وظيفة المدير هي في إبقاء الآلة الموجودة تعمل؛ أما وظيفة القائد فهي تغيير الآلة وباستمرار وهو في خضم بحثه عن طريقة أفضل لتلبية أهداف الفريق.

والتغيير مغزاه الأهم يعتبر مهمة القائد. وهذا يفسّر لنا لماذا كان من الصعب أن يصبح المرء قائداً: لأن الجميع تقريباً يخشون التغيير.

فالعاملون يخافون من التغيير لأنه يخرجهم عن منطقة راحتهم. فمن الممتع أن يكون لديك آلة ثابتة تقوم بكل الأعمال ولا تتطلب إلا القليل لجهة التجديد والتعلم أو لجهة الفشل - وهو أكثر المخاوف إخافةً.

ولكن مكانَ العمل اليوم مناقض لفكرة الآلة الثابتة. فالمنتجات تتغير، والعاملون يأتون ويغادرون، ويظهر منافسون جددٌ وتقنيات جديدة تَربّت على كتفك ثم تذهب في هباءً.

والانسياق نحو التغيير -نحو صنع ما هو أرخص وأفضل وأسرع - يواصل التسارع لذلك فكيف لك في هذه الدوّامة من التغيير أن تحصل على الفعالية والقوة. الجواب يكون عن طريق إجراء تقييم بسيط والعمل بموجبه.

وأول سؤال يطرحه القائد: **ما مدى حساسية وأهمية التغيير المُقترح بالنسبة إلى بقاء الفريق؟**

هل يحلّ التغيير المقترح مشكلة رئيسة يواجهها الفريق؟ أم أنه تحدٍّ للوصول إلى ترتيب أقل: إمّا ما وصلنا من الشركة ككل (مهمٌّ ولكن بقاء الفريق ليس في خطر)، أو ما هو جدير بالاهتمام والعناية، ولكن بقاء الفريق ليس موضوعاً للبحث؟ فإذا كان واضحاً أن المشكلة حاسمة لبقاء الفريق واستمراريته فإن جعلك الفريق يقوم بالتغيير يتطلب أن تشرح مدى خطورة ذلك. الأغبياء هم الوحيدون الذين تعجز أيديهم عن فعل أي شيء حينما يسمعون أن استمراريتهم تتطلب أن يتكيفوا مع الأوضاع. وهؤلاء الأغبياء القليلون يمكن أن يوجَّهوا نحو العمل عادةً بوضع مال كثير فوق رؤوسهم.

ولكن التغيير يصبح أقل صعوبة عندما تصبح المشكلة أقل حدةً. فعندما يُقال لفريق ما: «نعم إنه لأمر جيد أن نعيد بناء ونعيد هندسة العمليات المهمة لأن أحد المستشارين من (بوسطن) يقول ذلك»، فإن أحداً منهم لن يشعر بالحماسة للتحرك.

هنا يصبح القائد أستاذاً. فإذا أخفقت الشركة في وصف التغيير المقترح بشكل يثيرُ أدينية الفريق، عندها تقع مهمة الإثارة عليك.

أولاً يجب عليك أن تضرب نموذجاً يعبّر عن إيمانك بالتغيير. ولن يستمع إليك أحد إذا لم تكن مقنعاً بمزايا خطتك.

ثانياً، عليك أن تقدم التغيير إلى فريقك بشكل يجذب اهتمامهم وانتباههم. ليس هناك سوى طريقين في الواقع يمكن أن يثيرا الفريق وبشكل يُعتمد عليه باتجاه التغيير: وهما الخوف والقناعة.

فالأول منهما سلبي («افعل كذا وإلا ستخاطر بخسارة مصدر رزقك»)، والثاني إيجابي («هذا التغيير هو الممر نحو أرباح أكبر وضمان وظيفي أفضل، وهو ممتع بحدّ ذاته»).

يمكنك الآن أن تخبر الفريق بالفكرة -بكل واحدة على حِدة- متحدثاً إلى كلٍّ منهم بطريقة تخلط بين الرسالة السّلبيّة والإيجابية بالدرجة الصحيحة المناسبة لذلك الشخص.

ما يحفّز معظم العاملين في مكان العمل بصورة أساسية هي الأحاسيس السلبية، «افعلوا كذا وإلا فإن المنتجات ستفشل حتماً، وستخسرون بذلك وظائفكم. ويندفع العاملون أحياناً نحو الرفض، لذلك فهم بحاجة لأن تُبعد عنهم هذه الحقيقة الكريهة».

يصف (لاري بوسيدي) الرئيس السابق لسلاح الإشارة عند الحلفاء ما يسميه بـ (متناذرة الرصيف المحترق). عندما تكون شركةٌ ما في مأزق، فإن ذلك أشبه ما يكون برصيف الحفر والتنقيب قرب الشاطئ والذي أتت عليه النار، فما لم يقفز الناس إلى السلامة وبسرعة فإن النار ستدمر الشركة وتقتل عامليها. ويشتمّ العاملون في الحريق العادي رائحة

الدخان ويسمعون الانفجارات ويرون ألسنة اللهب تبلغ عنان السماء. ولكن المشكلة التي تتعلق بالعمل أنها لا تطلق دخاناً، ولا دوي انفجارات ولا ألسنة لهب. فإذا ما هبط سعر الأسهم وأصبحت الشركة عُرضةً لأن يتسلمها آخرون، فليس هناك من حريق ولا دخان، ولكن الخطر ماثل في كل ذرة وهو كبير. ويبدو كل شيء طبيعياً، ومع ذلك فإن على القائد أن يجعل العاملين يقفزون إلى سفينة أكثر قابلية للحياة دونما كلل. ولكن أنّى للقائد أن يجعل العاملين يقومون بشيء يحسّون بأنه خاطئ؟

والعاملون الذين تدفعهم الأمور الإيجابية - ربما في حوالي الـ ٢٠٪ من القوة العاملة، الـ ٢٠٪ الذين تود لو تعانقهم - هؤلاء بحاجة كذلك إلى شيء من الإقناع. وهم إلى حد كبير ممن يشجع نفسه بنفسه - إنهم يعرفون الموضوع والجرح، ويعلمون أن التغيير صعب، ولكنهم يعلمون أنه قابل للتنفيذ. ونظراً لطبيعة تكوينهم فإنهم سيشعرون بفضول كبير لإيجاد طريقة عمل جديدة.

ولكن الـ ٨٠٪ السلبيين سيحتاجون منك لكل طاقة الإقناع لديك. فأنت. وأنت معهم، يجب أن تكون الممون الماهر للخوف العملي، وقادراً على وصف المخاطر التي تواجه الفريق. عليك أن تقول للعاملين:

«اسمعوا، إنكم قد لا ترون النيران ولكن شركتنا تمر بمأزق لا أمل فيه. وعلينا إدخال تعديلات هامة، وعلينا القيام بذلك فوراً. لا يمكنني أن أضمن أننا إذا ما أفلحنا فإنكم ستبقون في وظائفكم. ولكنني أستطيع أن أضمن لكم أنكم إن لم تفعلوا شيئاً ما فسيُلقى بكم إلى العراء».

تسع طرق لتفتيت الضغط والجمود في المفاوضات:

١ **شارك في المعلومات:** الناس الذين يقاتلون للوصول إلى اتفاق لديهم من الأسباب ما يدعوهم لأن يكونوا قليلي الثقة بالآخرين. لماذا لا تفشي المعلومات؟ فهذا يوصِل فكرة أن المكسب المتبادل احتمال وارد - بأنه ليس عليّ أن أنجح بجعلكم تفشلون.

٢ **اسأل ماذا هناك من جديد:** فبدلاً من محاولة انتزاع المعلومات من الطرف الآخر، لماذا لا تحاول أن تطلبها وببساطة؟ فاحتمالات الحصول على معلومات جيدة تكون أفضل إذا طلبتها أكثر مما لو لم تطلبها.

٣ **أصغِ باهتمام:** عندما يتكلم الطرف الآخر فقد يُغريك ذلك بالاسترخاء والتخطيط لردود فعلك. ابحث عن المصالح المشتركة التي ستدور حولها المفاوضات والمعلومات المتوفرة في ملاحظاتهم تزودك بدلالات كثيرة، دلالاتٍ ستفتقدها إن لم تكن مصغياً إصغاءً تاماً.

٤ **تبرع بأي شيء:** قال (آلبرت أنيشتاين) مرةً بأنه ليس هناك ما هو ملْكٌ لك حتى تتبرع به. إذا أردت أن يكون هناك تبادلية فابدأ بالتبرع بشيء ما. فهذا يغير نبرة العلاقة ويستدعي التبادلية.

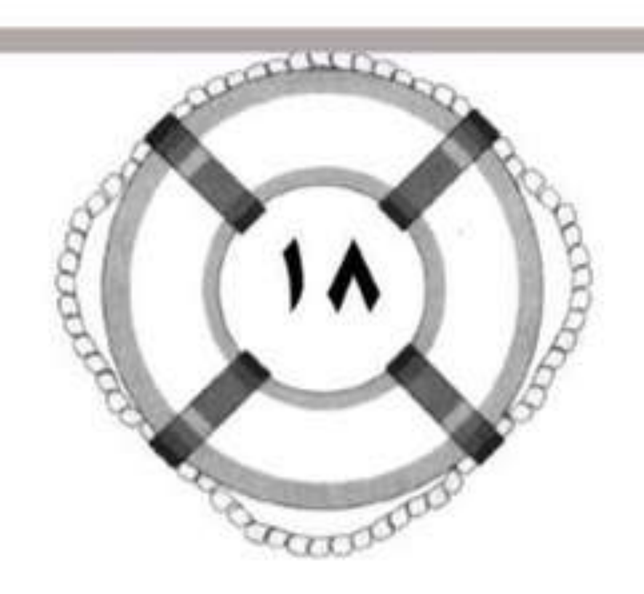
٥ **قدِّم العديد من العروض:** فواحدٌ منها قد يأسر لبّ الطرف الآخر فيتحرك.

٦ جمِّد الكعكة: استمر في البحث عن «مفاوضات ما بعد المفاوضات»، والمراهنات والصفقات الجانبية التي يمكن أن تمدّ أثر العلاقات المتحسنة وتجعلها أكثر اتساعاً.

٧ **قايض**: فكثيراً ما يبادل الناس أموراً بأمور بما في ذلك المعلومات التي لا يرغبون ببيعها.

٨ **أثنِ على التعاون**: علناً وبشكل مكتوب.

٩ **اقترح الجوائز**: على الأعمال التعاونية.



تعلّم كيف تتفاوض

كقائد عَرَضي لا يُحتمل أن تعيِّن مسؤولاً عن مفاوضات رسمية - كالمفاوضات من أجل عقد عمل أو من أجل الأسعار - فوراً. لا بد أن لشركتك أشخاصاً آخرين لهم مهارة كبيرة في فن التفاوض ليعالجوا هذه المهام.

ولكن كثيراً مما تفعله يعتبر (مفاوضات) بالمعنى الأشمل للكلمة. إن التدريس والبيع والتوضيح والتشجيع والتوكيل كلّها أعمال تفاوضية - تجمع طرفين أو أكثر مختلفين ليلتقيا. ومهمتك كقائد تكمن في أن تدفع بالعاملين نحو هدف ما. ولكن الناس **ليسوا قطيعاً**. فتنشأ الاختلافات وتتغير تعريفات الهدف، وبعد وقت قصير تبدأ رغبتك في القيام بأمورك لمجرد أنك رئيسٌ لطيفٌ في الخبوّ والذبول.

التفاوض ضمن مجموعتك يختلف عن بيع سيارة في الإعلانات المبوّبة مثلاً، لأن عليك أن تتفاوض مع كل واحد في الأيام والأسابيع التي تعقب المفاوضات. لذلك فأنت لا تستطيع أن تتحمل التفاوض

بشكل همجي أو بحجب معلومات صادقة، أو باللعب على حبلين. إن التفاوض مع الفريق كممرٍّ ضيق، لأنك لا تجرؤ على أن تتصرف بشكلٍ ما في هذا اليوم بطريقة تجعلك غير جدير بالثقة بعد ذلك.

وستجد كقائد للفريق أن الطرف الآخر وهو زملاؤك في الفريق يكادون يكونون في نفس الجانب الذي تقف فيه، لذلك فلن تنقطع المفاوضات بسبب عدم الثقة أو سوء النية. ولكن عليك أن تتذكر أن للناس الآخرين وجهات نظر مشروعة، وأن عليك أن تُنصت إليهم إذا كنت تأمل في أن يُستمع إلى وجهة نظرك.

وما يلي هو نصائح حول المفاوضات أوحَتْ بها إلى حدٍّ ما تعاليم سُلْطانَيْ التفاوض الكبيرين (ويليام أوري) و(روجر فيشر) مؤلفي الأثر الفني المسمى (الوصول إلى نعم).

وهما يؤكدان على أن السر في التفاوض الناجح هو الذي يؤكد على حاجات ومتطلبات الطرف الآخر.

أولاً، أبعِد الحوار عن الصفة الشخصية:

إن أكبر مشكلة تواجه العاملين في الوصول إلى اتفاق هو أنهم يصبحون عاطفيين فوق ما يجب حول الفوز أو بكلمات أدق حول عدم الخسارة. تحوم الشكوك والمخاوف حول العملية ويكون الكثير في موقع المجازفة، ومن السهل أن تبدأ باتهام الطرف الآخر بالشيطنة. وما إن تفعل ذلك فإنك تكون قد قررت أن الطرف الآخر لم يعد شخصاً معتدلاً ومعقولاً (مثلك تماماً)، وهكذا تضيع أي فرصة في الوصول إلى

نتيجة مُرْضية للطرفين. والحل يكمن في أن تركّز على المشكلة التي بين يديك عوضاً عن محاولة العاملين أن يحلّوها. فإذا كنت من الميالين إلى لعبة اللوم، فسيكون الأمر صعباً جداً.

وأحد أساليب المعالجة التي نحبها تتجلى هي في أن تتبادلوا الأدوار في وصف المشكلة إلى أن يوافق كل طرف مع الوصف والتعريف المقدَّمين من الآخــر. وبدلاً من الجلوس على طرفين مــتــقــابلين من الطاولة، فكّروا بالجلوس على طرف واحد من السبورة، وأنتما تحلان المشكلة مع بعضكما بعضاً. وبدلاً من التصارع مع بعضكما بعضاً كما يتصارع كلبان على عظْمة واحدة، اعملا معاً لترَيَا ما إذا كان هناك طريق أفضل.

قال (تيرلي) مدير المبيعات الهندسية في شركة لإنتاج الأنابيب في (المي سيسبي):

«عندما جئت إلى هنا كان هناك صراع كبير ومفضوح حول تحديد المســؤوليــات بين قــسم الهندســة وقــسم الإنتــاج في منشــأتنا في (كلاركسفيل)». كان العاملون في أرض المعمل يظنون بأننا لسنا سوى هواة نقذف إليهم بالنظّارات على طائرات ورقية. وكنا نظن بأنهم إنما يحاولون ضرب رقم قياسي في جرّ أقدامنا إليهم. تأخرت الخطط كثيراً - وعندما طلب مني مدير الإنتاج أن أتغدى معه، فكرتُ «لا. لا. إنه سيُخرج الفتى الجديد». ولكن أول ما قاله بعدما جلسنا هو: «أخبرني. ماذا يمكننا أن نفعل لكم لإخراج القطع بسرعة أكبر؟». وقد أنهينا الحديث في ثلاث ساعات. وأعتقد أنه كان أفضل حديث أجريته.

ثانياً، دع جانباً المطالب وركّز على ما هو خير:

إذا كان طرفان يتناقران بالتبادل فيلقيان مجموعة من الإنذارات على الطاولة، فما هي حظوظهم في التوصل إلى اتفاق؟ إن الإفراط في الثقة يعني الموت للمفاوضات. فبدلاً من مطلب ضيق وصلب، عليك أن تذهب إلى طاولة المفاوضات مدركاً أبعاد كل ما تريده. ومن المحتمل أنك ستواجه وعلى الدوام «معارضة ذات موقف». ولكن ضمن مخطط الأمور الأوسع، نجد أن كلا الطرفين يشتركان في مصالح مشتركة في غالب الأحيان. والمفاوض الماهر هو من يبحث عن هذا النوع من الأرض المشتركة.

قال (ستان) المسمى حديثاً لمنصب مدير مشارك في مؤسسة قانونية من عشرين فرداً في (أوتاوا): «كانت مؤسستنا في متاعب، وكانت مهمتي أن أذهب إلى كل شريك وأسأله إن كان يستطيع أن يخصّص أربع ساعات أخرى مدفوعة الأجر كل أسبوع. كان ذلك طلباً كبيراً أطرحه، ولكننا كنا في أمسّ الحاجة. ووافق الجميع باستثناء (شيلا) وهي شريكة من مجموعة المقاضاة. وقد تحجّرت وقالت «لا مجال أبداً». كانت لدي السلطة في أن أمزّق لها عقدها، ولم تكن تمنحني الأسباب التي تجعلني أكفّ عن ذلك. وقبل أن أفعل ذلك سألتها لماذا لم تكن تستطيع أن تفعل ما كان يستطيع كل شريك أن يفعله. فقالت «أود أن أساعد المؤسسة. ولكنني مطلّقة ولدي ولد في الخامسة من عمره تأتيه نوبات الربو بشكل حاد، وقد أمضيتُ الكثير من الوقت حتى الآن بعيدةً عنه». حسناً. لقد غيّر هذا كل الأمور. وأعفينا (شيلا) من الطلب الجديد، وتواصلت الحياة».

ثالثاً، كن مبدعاً:

يقع كثير من المفاوضين في مستنقع التنازلات، وهي الحصيلة النهائية التي لا يقرّ بها أو يدّعيها أي طرف. ومشكلة التنازلات هي الافتراض بأن اللعبة تبدأ من الصفر، وهي كالفطيرة التي يجب أن تقسّم إلى (س) قطعة، والسؤال الوحيد هو عدد الشرائح. **ولكن المفاوضين المبدعين يحاولون توسيع الفطيرة.** لقد جاؤوا ومعهم مختلف أنواع الوسائل لفرض اختيارات جديدة تقدّم قيمة مؤكدة لكلا الطرفين. فمثلاً، يمكن أن يعتدل جو التفاوض بسلسلة من اتفاقيات (إذا - عندئذ) «إذا استطاع فريقكم أن ينجز مستوى (س) من الإنتاج فإننا نوافق على دفع مستوى (ع) من المِنَح. ويكمن جمال هذا النوع من المراهنة في أنه يجعل الأمور الحسنة ممكنة لكلا الفريقين دون أن يكلف أياً منهما ومن البداية».

تنافَسَ قسم التموين في قاعدة (روأنوك) البحرية مع قسم مماثل له في (نابولي) في (إيطاليا)، وظل الفريقان سنين وهما يتقدمان بسعر أقل من بعضهما بعضاً من أجل عملية شحن ليلية في كل القوات المسلحة الأمريكية - وهو شكل قاس في التفاوض حول الأسعار. وفي (روأنوك)، تراهن (كابتن) جديد مع (كابتن) التموين في (نابولي) عارضاً عليه نوعاً من التواطؤ. يمكن للهيئات الحكومية أن تتدّخل فيه ولا يمكن للأعمال فعل ذلك.

«أنت ستأخذ عمليات الأطلسي وأوروبا، ونحن نأخذ (آسيا) والمحيط الهادئ».

هذا هو الجانب الإبداعي: لو أن كل قسم منهما طبق مبدأ المبيعات المخفضة بعد ربعين من السنة لأمكنهما تقسيم العالم على أسواق في أفريقيا والقطب الجنوبي فيحدث التوازن.

أخيراً، كافح حتى تُبقي مفاوضاتك صافية وشفّافة:

من المؤكد أننا قد شاركنا في مزايدات وهي شكل من أشكال مفاوضات سريعة الطلقات حول الأسعار. ما يدفع المزايدات في أول الأمر هو الطمع (الأمل في الحصول على شيء ما مقابل لا شيء) ثم الخوف (هاها... بدأ السعر يرتفع) وأخيراً نوع من الانتقام الانتحاري («إذاً وماذا لو خسرت - سأجعل من ذلك النصر الأحمق أمراً لا يطاق»).

والحقيقة هي أن الناس لا تتفاوض مع الأغبياء بل مع المجانين. التفاوض بشكل معتدل ومعقول هو أفضل الطرق المتاحة للجميع، ولكنه ليس من السهل تغيير العادات والأساليب التفاوضية. والبراعة في أن تستبين الأخطاء المنهجية التي ترتكبها وأنت تتحفظ بشكل لا تدع لها مجالاً آخر للظهور.

هل من الأفضل أن تكون مفاوضاً شديداً أم مفاوضاً ليناً؟ لا أحد منهما. فإنك عندما تكون مطواعاً ومرناً ومتحمساً لإرضاء الآخرين فإنك إنما تُخلي الكثير من منطقة المساومة، ومع ذلك فإن المفاوض الشديد المراس الذي له ثلم على حزامه للدلالة على نصر أحرزه على حساب فريقه سيكتشف بعد وقت قصير أنه ليس هناك أحد يريد المساومة. لقد انتهت اللعبة، وربما انتهت الفرصة في موقع القيادة كذلك.

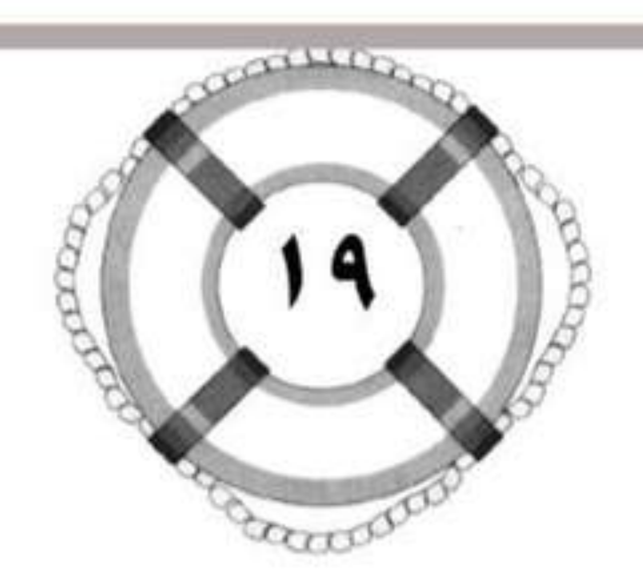
أربعة أنماط من العاملين وكيفية التعامل مع كلٍ منها:

١ **العمال** (من يقوم بعمل ما): وهم يرغبون أن يصبحوا قادة، وأن يكونوا مسؤولين عن شيء ما. وهؤلاء هم من لا يحتاج إلا إلى القليل من التوجيه لأنهم متحمسون أصلاً وبطبيعتهم لبذل الجهد الكبير لإنجاز الأمور.

٢ **المفكرون:** أولئك الذين حباهم الله العقل والمنطق والقادرون على الوصول إلى فهم عميق للأمور والوقائع. وأهم شيء بالنسبة إلى هؤلاء الناس أن تكون على حق وصواب.

٣ **الاجتماعيون:** هم الذين يحبون أن يعملوا مع الآخرين. فهم يشعرون بالرضا والسعادة الكبيرين من التواصل مع الآخرين والترابط معهم.

٤ **المبدعون:** هم مَنْ يولّدون الأفكار ووجهات النظر الجديدة بسهولة. وتتمثل الحاجة في الحصول على شيء عظيم منهم.



التعامل مع الآخرين

إذاً ما هي القيادة أخيراً؟ كما ذكرنا في الفصل السادس عشر: إنها العمل الحازم الذي **يجعل العاملين يقومون بعمل ما تريد منهم أن يعملوه**. ويمكنك عمل ذلك من خلال تخويفهم أو من خلال إلهامهم. وما يتبقى من هذه العملية شيء غير مرتّب ولكنه بسيط.

عليك أن تعرف متى تخيف ومتى تُلهم

أما مسألة متى تعرف ذلك فتكون بمعرفتك بالعاملين تحت إمرتك. ليس هناك اثنان متشابهان تماماً في فريقك. ولكن وبشكل موسّع يمكننا القول أن كليهما يشغلان نقطة في سلسلة متصلة ممتدة من (سهل القياد) إلى (صعب القياد).

في الأيام التي سبقت فِرق التقاطع الوظيفي، كان بالإمكان أن يُمضي المرء كل حياته المهنية محاطاً بأناس كانوا يقومون بنفس نوع العمل الذي تقوم به. فإذا كنت خبيراً في شؤون التأمين فمن

المحتمل أنك قد أمضيتَ أيامك مع خبراء تأمين آخرين، تحسِبون احتمالات التأمين. كان من المحتمل أنك كنت تتواصل مع أعضاء الفريق الآخر على مستوى عالٍ يُعتمد عليه، لأنكم جميعاً كنتم تفكرون بالأسلوب نفسه.

لقد انتهى هذا الأمر في بيئة فِرق هذه الأيام. فبينما نجد كثيراً من أنواع الشركات تواصل وضع ذوي المهام المتماثلة مع بعضهم بعضاً يعملون جنباً إلى جنب، فإن معظم الشركات أكثر تكاملاً. وحتى في المطاعم نجد أن هناك اختلافات ثقافية وشخصية ضخمة بين طاقم الضيافة ومجموعة التخديم ومجموعة أماكن الشراب، والمساعدين في المطبخ والرئيس المشرف. هذا إذا لم تتحدث عن الزبائن. وعليك أن تتعلم كيف تتكيف معهم وأن تنجز الأمور مع كل هذه الأصناف من العاملين.

إن للعاملين من الناحية العملية أربعة أنماط متميزة في الشخصية: **العمال والاجتماعيين والمفكرين والمبدعين**. وعند كلٌّ منا نصيب من هذه العناصر الأربعة، ولكن معظمنا قائم في واحدة منها. تلك المنطقة هي «القاعدة البيئية» الخاصة بنا، وهي التي تحدد معظم ردود فعلنا في الحياة. وهكذا (فالعامل) قد يكون إنساناً مبدعاً، و(الاجتماعي) قد يمتلك مقدرة خاصة على التحليل. ولكن وعندما توضع الأمور في نصابها، يعود (العامل) فيصبح سيد المهمات و(الاجتماعي) ليصبح الشخص المهتم بالناس.

وعلاقة ذلك كله بالموضوع هو أنك كقائد تمتلك أفضل الفرص لإقناع عامليك باللحاق بك بشرط أن تفهم نوعية هؤلاء الناس وأن تعتدل بتوجهك إليهم طبقاً لذلك.

ما الذي يجعل (العامل) سعيداً؟ الفرص في إظهار الفعالية والنشاط. وهذا ما نسميه بالشخص شديد الحماسة. نقّر نَقْراً خفيفاً على واحد أو أكثر من (العمال) الذين بأمرتك وستتدفق أمامك طاقات كبيرة يمكن الاعتماد عليها. إنهم يفهمون فكرة الأوامر ولا يطلبون منك توضيح الأمور ست مرات. والجانب الآخر من (العمال) هو أنهم يودون أن يحلوا محلك أخيراً، أو أن يذهبوا إلى مكان آخر حيث يمكنهم أن يتبوؤا موقع المسؤولية وهذا يسري فيهم مسرى الدم في العروق. فإذا أمكنك أن تتعايش مع هذا التوتر فمن المحتمل أن تنجح مع (العمال).

المفكرون قصةٌ مختلفة جداً: المفكرون هم أناس مثاليون، وأكبر مخاوفهم هي في أن يرتكبوا أخطاءً. وعلى هذا يمكن أن يكونوا مقاومين شديدين للتغيير وهم يطلعون عليك بأسباب منطقية لا حصر لها تبرّر عدم التقدم نحو الأمام. كيف يستطيع أي قائد أن يتغلب على المقاومة التحليلية؟ يكون ذلك باحترام المخاوف المشروعة المضنية والمليئة بالجهد. لا تتودد إلى (المفكر) بأسلوب عاطفي - فإذا فعلتَ ذلك فقد ضاع كل شيء. فكّر في إيجاد دور خاص (للمفكر) كمهمة قياس تقدم التغيير الجيد.

الاجتماعيون منسّقون رائعون ودبلوماسيون طبيعيون لأن مجال عملهم هو الناس. ونتيجةً لذلك فإنهم يرتابون في التغيير «على الورق» لأنهم يعتقدون أن أفضل تغيير وأكثره طبيعيةً هو ما يتوجه إليه العاملون بحسّهم الداخلي. إنه مع التطور لا مع الثورة. والمشكلة أن الوقت قصير والثورة هي المطلب. وطريقة جعل (الاجتماعيين) يمشون

في طريقك تكمن في أن تكون لطيفاً معهم. فهم بحاجة إلى العناية المحبة اللطيفة والإحساس بأنك تهتم بهم كبَشَر. امنحهم ذلك وسيكافئونك بالولاء الكبير.

المبدعون هم الفنانون في هذا الوسط ليس المبدعون مجانين في حب أنفسهم تماماً، ولكنهم مشغولون بأنفسهم بطرق لا تعرفها الأنماط الأخرى. يحبون التشجيع قبل كل شيء آخر - بما في ذلك الثبات والاستمرارية، والتفاصيل والمنطق أحياناً. يمكنهم أن يكونوا إضافات قوية للفريق، ولكن يجب التعامل معهم بشروطهم هم. فيجب أن يعلموا أنك تقدّر اللفتات الفكرية الحية التي يبدعونها، وألا تنظر إليهم على أنهم مجرد أشخاص ثانويين ولكن بصفتهم أشخاص أحياء ذو عواطف. إنهم يقدّرون الانفتاح، ولكنهم ليسوا محصّنين ضد التملق والتزلف. عاملهم كما هم عليه: ينابيع للأفكار دائمة الفقاعات، بعضها جيد وبعضها (حسن) غيّر ذلك. احترم إشعاعهم الداخلي وستمتلك أرواحهم.

قد يبدو هذا أميل إلى الناحية النفسية والعملية بالنسبة إليك في البداية، بسبب الاصطلاحات والشرائح. ولكنك يجب أن تتجاوز هذا الشعور، لأن تفهّمَ التوجهات المختلفة مفتاح هام إلى القيادة الناجحة.

تقول (تريشا) وهي قسّيسة منهجية في (سبوكين) «لقد تعلمت القيادة من أمي. كانت امرأة تتعاطف مع الآخرين وكانت تستطيع تعليم التعاطف مع الآخرين. عندما كنت صغيرة كانت تقول لي «انتبهي للآخرين واهتمي بهم». وما تجده هو أن ٩٩.٩٩٪ من كلٍّ منا يحاول

القيـام بعمل طيب، ولكن نيراننا تخطئ عندما يتعامل الواحد منا مع الآخر. عليك تدبّر ذلك، وما ستصل الأمور إليه في الواقع وهو الإدراك بأن **الشخص الذي يجلس مقابلك هو شخص حقيقي مثلك**. وما إن تقرّ بذلك فإن كل شيء ممكن».

ما إن تتعلم كيفية التحدث إلى العاملين بطرق يقدرون على **سماعها**، فإن الهمسة عندئذ ستُسمع. وإلى أن تتعلم كيفية التحدث بتلك الطريقة، فإنك كمن يصيح وسط الإعصار.

ثلاث طرق لإعطاء المعلومات للعاملين بحيث تبدو حقيقية لهم:

١ شفهياً (أخبرهم وجهاً لوجه).

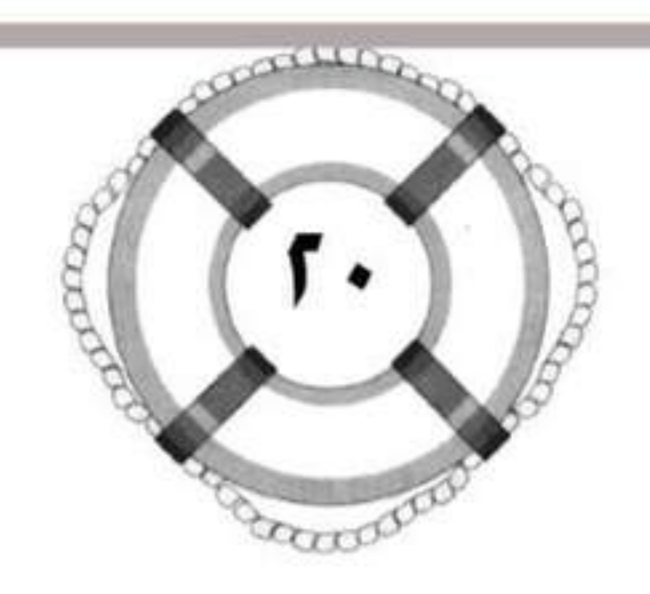
٢ كتابةً (أخبرهم عن طريق الورق أو البريد الإلكتروني).

٣ حركياً (دعهم يتعلمون من خلال القيام بالعمل، وهم يعملون من خلال العملية كلها).

أيّ الطرق هي الأفضل؟ هذا حسب الـ... حاول أن تكون مزدوجاً في الشكل (قدّم المعلومات بطريقين في آن واحد). مثلاً، اتصل بهم على الهاتف وتابع ذلك بالبريد الإلكتروني، أو بالعكس.

تذكر أن تعطي ردة فعلك بحسب شخصية المتلقّي:

- إذا كان الشخص (عاملاً) فيجب أن تكون ردة الفعل مباشرة ومحدودة ومختصرة وفيها حصائل وتوقعات جديدة. ولكن تسجيل النقاط بالكرات الصغيرة أمر جيد.
- أما مع (المبدع) فعليك أن تدعم قدرة هدفك على توليد الأفكار، وأن تقدّم الكثير من الخيارات من أجل النتائج في المستقبل.
- بالنسبة إلى (الاجتماعي)، عليك أن تتأكد من أنك لا توجد ثلماً في (أنا) هذا الإنسان الهشّة. كُنْ مهذباً ولطيفاً - ولكن تمسّك بقوة بالنتائج المتوقعة.
- أما بالنسبة إلى (المفكر) فعليك بسلوكات محددة ضمن قائمة الأمثلة مع الكثير من التوثيق.



كيف تعطي ردة فعلك؟

«لقد عملتُ في الشركة لمدة تسعة عشر شهراً، ولم يصحْ أحدٌ في وجهي أبداً. مرّت أوقاتٌ لم أكن فيها واثقاً من أن ما كنت أقوم به هو عمل جيد أو عمل سيء، ولكن أحداً لم يشتكِ أو يقترح طريقة أفضل عليّ. بعدها وصلتني قصاصة وردية - ومن دون توقيع عن طريق البريد. كان ذلك أكثر الأمور جُبْناً مما رأيته في حياتي».

إن أصعب المهمات بالنسبة إلى القادة العرضيين هو إعطاء العاملين ردة فعله. «إن إعطاء العاملين ردة فعلك هو وصفٌ محايد لأمر هو بالتأكيد ليس محايداً - وهو إخبار العاملين كيف يجب أن يقوموا بأداء وظائفهم بشكل أفضل. وبما أنها منطقة مشحونة تعج بالاحتمالات على توبيخ العاملين أو تنفيرهم في وقتٍ أنت بحاجة لأن يكونوا «في صفك»، لذلك يرتبك الكثير من القادة ويصبحون غير أكفاء».

لماذا يكون إظهار ردة الفعل صعباً علينا؟ ربما لأن العاملين يظنون أنه يجب أن يكون ذلك بشكل ذكي وبشكل متروٍّ حتى لا تسيء إلى أحد. ومعظمنا ليس بالذكي لذلك نصاب باليأس.

وحاول أن تسوِّف. وعندما يصل الدفع أخيراً إلى حد الإكراه فإننا نجلس مع الشخص المقصود وننتقده بشكل ممجوج.

ولكن كيف نفعل ذلك؟ دعْنا نضع قائمة بالأساليب.

إننا نقوم بذلك بشكل متكلّف جداً نستدعي الشخص الآخر إلى مكتب الرئيس. نجلس في شكل متقابل حول الطاولة. نشير إلى تقارير حول المعلومات مخفين بعض الأمور أحياناً. وقد تكون تقييمات ستة أشهر للمحافظة على الرقم القياسي، ولكن هناك طريقة أخرى هي إطلاع العاملين على الأمور وفي هذا تقييم يومي لهم، مع الاهتمام بالتعليمات وتوفّر الامكانات والإقرار بإنجازهم لعملهم بشكل جيد. أصلِحْ مشكلةً من المشاكل بصورة غير رسمية وبعدها لا تظهر هذه المشكلة في ملفّ أي شخص.

إننا ننتظر وقتاً طويلاً جداً «هارولد. لقد نُمي إلينا أنك تأخذ غفوة لمدة ساعتين في عصر كل يوم ومنذ عام ١٩٩٤». إن وقت التقدم نحو النصيحة لا يزال مبكراً وذلك قبل أن يتحول الأمر إلى عادة سيئة وقبل أن تغضب من استمرارية السلوك. كذلك فإن للعاملين الحق في الاحتجاج. كان يمكن أن يُسعدوا لو جاء التغيير في وقت أبكر - لو أن أحداً طلب ذلك. والتأخير يضع نقطة سوداء في سجلهم بشكل لا ضرورة

له. **نحن نبقيه في اتجاه واحد**. يُوصف رد الفعل على أنه دارة مغلقة. فأنت تخبرهم بأمرٍ ما وهم يخبرونك بأمرٍ ما وهكذا. فالعملية تنتمي إلى كليكما. فلو أن الأمر افتقر على إبلاغك عاملاً ما - وكذلك زميلك في الفريق- بأنهم قد فشلوا، ألا يدلك ذلك على شيء ما حول الفريق؟

نحن نعتذر. نحن نجزئ الأمور. ليس هناك من سبيل تَخْبُر به شخصاً ما بحقيقة كريهة ثم تخرج من ذلك وأنت أكثر شعبية مما كنت. والأمر المناسب والصحيح هو أن تقولها له بشكل مباشر. «يا ماري آن. إنني قلق حول نوعية عملك في المتابعة. لقد اشتكى عدة زبائن، وأود أن أنهي المشكلة فوراً وقبل أن تصبح مشكلة **حقيقية**».

وقد لا يحبونك أكثر من ذي قبل. وقد يخرجون من الحديث مجروحين وخائفين. ولكنهم سيعلمون ما هو متوقع منهم. فالوضوح يساعدهم على البقاء، في حين أن لغة الود الممجوجة والمكررة قد تودي بهم إلى الدمار.

إننا ندور حول الموضوع فنحن نقول تسعة عشر أمراً لطيفاً لنخفف من وقع وصدمة الفقرة العشرين، وهي الفقرة السلبية. كافح من أجل الوضوح في كل الأمور. إن للاجتماع الجيد هدفاً واحداً. «يا جاك، أود أن أتحدث إليك حول غيابك في الأسبوع الماضي».

نحن لا نعتقد أنه ردة فعل ما لم يكن سلبياً. نحن لا نقول بتمويه الملاحظة السلبية الواحدة خلف تسعة عشر مديحاً. ولكن لماذا نستدعي العاملين إلينا ولمقابلتنا عندما يكون لدينا أنباء سيئة؟

استدعهم إليك عندما يكون لديك أمر حسن وجيد. يا لها من رسالة بسيطة يمكن إيصالها: إننا نقدّر عطاءاتك الإيجابية، ونود أن نشجعك على مواصلة المحاولة.

ندخل والثقة المفرطة تفوح منا ربما لم تكن (ايستر) تلبي وتنقذ حصتها لأسباب ليست واقعة تحت سيطرتها. وربما تعتقد أن (ايستر) قد دُرِّبت تدريباً مناسباً، ولكنها لم تكن كذلك. ربما يكون هناك شيء ما يمكنك فعله يساعد (ايستر) على أداء وظيفتها.

نحن ننتقد، ولكننا غير واضحين فيما يتعلق بالعمل المستقبلي يجب أن يكون رد الفعل مرتبطاً بالعمل وإلا فما هو إلا كلام أحمق. بيِّنْ نتيجةً مرغوباً فيها وهيئ لها مخططاً على الفور. عندها وفي حال أن زميلك في الفريق أخطأ هذه النتيجة بالتاريخ المتفق عليه، فمن يستطيع أن يشتكي من النتائج الحاصلة؟

لا تنظر إلى التقييم على أنه واجب مخيف إن كان ذلك يساعدك، تشبيهاً له بتوزيع بطاقات التقارير. انظر إليه كجزء من حلقة منطقية متصلة. فمهمة القائد هي إيصال الرسالة. وأنت تفعل ذلك عادةً مع الفريق كله. إنك في ردة الفعل تقوم بعمل الشيء نفسه على أساس واحد فواحد. وردة الفعل تتمثل في إيصال الرسالة مع إشارة محددة إلى الأداء.

إذاً لا تَخَف من ذلك. إنها ليست عدواً لك. وهو في الحقيقة تدقيق وضبط للنوعية بالنسبة إليك، حتى تتأكد من أن الجميع واضحون حول القيادة التي كنت تقدمها إليهم. ولكننا فوجئنا بثلاثة نماذج من العاملين

ممن يتطلب اهتماماً خاصاً. وستستخدم الاختزال في تحديدهم: مثيرو المشاكل والحمقى العصبيون والشياطين. وقد تبدو هذه النماذج وقحةً، ولكنك ستكون سعيداً في تقسيمها عندما يتوجب عليك أن تقيّم عاملين لا تريد احتواءهم في فريقك.

ومثيرو المشاكل هم ممّن لا يستطيعون أن يتحملوا عبء الكبار الراشدين. فيمكن أن يكونوا صغاراً ويمكن أن يكونوا كباراً. ولكن هناك عيباً في طبيعتهم. فالناضجون يمتلكون ما يسمى «بالمركز الداخلي للضبط»، فهُم يرون أنهم لاعبون أساسيون في حياتهم ومهنتهم والناس غير الناضجين من ناحية أخرى يمتلكون «مركزاً خارجياً للضبط»، ويرون أنهم يدورون ضمن خلطةٍ من الشاي أو التبغ، وأنهم ضحايا قوىً لا يملكون السيطرة عليها.

قد يكون مثيرو المشاكل عمالاً جيدين في مكان العمل، ولكنهم أفراد رهيبون ضمن الفريق لأنه لا بد من الضغط الشديد عليهم ليخرجوا بالأفكار، وهم لا يميلون إلى المجازفة المرتبطة بالتجديد. ولدى التنظيمات الكبيرة تاريخ طويل باستئجار أناس قادرين بصورة عادية وتحويلهم إلى مثيري مشاكل عبر سياسات وإجراءات تنزع عنهم المصداقية. ونسمي هذه البيئة (بالتأهيل) حيث يمكن للعاملين أن يؤدوا عملهم وأن يعملوا أي عمل، وسيقبضون في كلتا الحالتين.

إثارة المشاكل هي الخبر: فقد اكتشفت جامعة تديرها الولاية في الجنوب الغربي من الولايات المتحدة أن أربعين عاملاً في قسم خدمات المنشأة كانوا يتقاضون أجراً عن خمسة أيام وهم يعملون أربعة أيام

وذلك في الإحدى عشرة سنة الماضية. وقد استمرت هذه الممارسة التي ليس لها قياس وليس لها تدوين ما تحت حكم أربع إدارات متوالية كلٌّ منها تخشى أن تسحب هذه الميزة القيمة. وتكاليف ذلك هو هدر للإنتاجية كان يزداد شدة: بما يقدّر بـ (١٨) مليون دولاراً من أموال دافعي الضرائب. وعندما أمرَتْ الجامعة بعدم مواصلة هذه الممارسة رفع العاملون عليها دعوى لخرقها العقد.

والرد الصحيح على مشكلة إثارة المشاكل سواء كانت خَلْقية في الفرد أم أمراً أوجدتْه ثقافة التدليل في الشركة تكمن في تخفيض الميزة الاقتصادية المُكْتسبة عند هؤلاء. إذا لم يكن لدى شركتك قانون ضد الشغب فقد حان الوقت كي تستصدر واحداً وأن تقرأه على هؤلاء العاملين بصوت عال وواضح – إما أن يسبحوا وإما أن يغرقوا.

ولكن كن حذراً سلفاً: لن يفهم كثير من هؤلاء الناس حتى ولو كتبت الأمر لهم على الثلج (وبوضوح تام). فشعورهم بأنه ليس لهم حول ولا طول، وكونهم على الطرف المتلقي من أي شيء أمورٌ عميقة التأصل فيهم. ومما يؤسف له بالنسبة إليهم هو أنّ عليهم أن يتعلموا كيف يتغيرون بأسلوب قاس: بإيجاد وظيفة جديدة.

والحمقى العصبيون هم أناس لا يقدرون على رؤية الأثر الذي يتركونه على الآخرين.

والطريقة السريرية (الإكلينكية) في وصفهم هي أنهم «فقراء اجتماعياً». ونحن بصورة عادية لا نأرق بسبب هؤلاء. ولكن كثيراً من هؤلاء الحمقى العصبيين موهوبون. ويبدو في الواقع أن وجود عدم

توازن في المهارات عندهم يشكل لعنة عليهم: ولأنهم ممتازون في الأمور التي لا علاقة لها بالعاملين وغير أكفاء بشكل مدهش مع العاملين. يمكنهم أن يكونوا قساة وصلّبين وأغبياء أو أن يكونوا عديمي الإحساس بشكل مشهود. ومن العصبيين الحمقى المشهورين (ستيف جوبس) و(مايلز ديفيس) و(شارون ستون) ولكن الكثير غيرهم هم من الحمقى العصبيين في محلات وأماكن مغمورة أخرى.

لذلك فإن القائد الذي لديه أحمق عصبي في فريقه يواجه مشكلة: كيف تمسك بالبراعة دون استنفاد عادم السيارة. انسَ تدريب الحساسية. فالعصبيون الحمقى لا يميلون إلى ذلك.

أولاً، اعترف بالحقيقة وهي أن هذا الشخص لا يستطيع إلا أن يتصرف بهذا الأسلوب الوحشي. ربما تستطيع أن تجلس مع الأحمق العصبي في حديث تتسمعان فيه إلى بعضكما بعضاً وتمرون على مختلف السلوكات السيئة جداً وطريقة القضاء عليها. ولكنك لن تستطيع ترويض هذا المخلوق الوقح كثير الازدراء، ولا أن تَجْبرَهُ على القيام بأي شيء.

ثانياً، أوجِد حظيرة أطفال نقالة. فالأغبياء العصبيون يحتاجون إلى متسع خاص بهم وإلى علاقة خاصة مع باقي أفراد الفريق. يرسم بعض القادة خطاً منقطاً ويعينون الأحمق العصبي كمصدر للفريق - ولكنه مصدر يشبه فأس الإنذار بالحريق، فأسٌ لا يمكنك اللجوء إليه إلا في حالات الطوارئ الشديدة. أو أنك تستطيع أن تعيّن العصبي الأحمق في فريق من شخص واحد، أو حتى السماح له بالعمل في البيت فيتصل بك فيما يتعلق بعبقريته، وتوفر مكاناً لصف السيارات بالنسبة إلى شخص آخر.

الشياطين هم أعداء المجتمع برمّته يمكنك تدبر أمرك مع مثيري المشاكل ومع الأغبياء العصبيين. أما مع الشياطين فلا تستطيع. لا يستطيع الشيطان أن يعمل مع عاملين آخرين ومن دون تردد، ومن المحتمل أن يعرّض للخطر مشاريع الفريق.

وتشمل الشياطين من توحشّوا باستعمال الأدوية والعقاقير: أناس ممن أفسدوا أنفسهم بالإدمان وبالهوس إلى أن أصبحوا غير قادرين على العمل بشكل صحي، أناس غاضبون ممن لهم دافع التهدئة ولا يمانعون في تسوية الأمور معك؛ وهم كذلك (ساديّون) ممن يستمتعون بإيقاع الألم وتحريك المتاعب.

كانت (أنوشكا) الابنة الوحيدة لمقامر تجاري في الخدمات المالية في (نيودلهي). أراد والدها أن يربّيها في شركته وانطلق معها بصفتها المدير المساعد للتسويق والاتصالات. لم تكن تعرف شيئاً عن هذا العمل ولم تكن تهتم بتعلّمه. وكان تركيزها على إخافة العاملين والباعة. كانت وقحة بشكل واضح. وكان النصر الخاص بالنسبة إليها هو إنجاز العمل ثم جعل المتعاقد (يشفط) التكاليف. وقد ناضلت بمثل هذا السلوك لمدة أربع سنوات إلى أن بلغت سمعتها خياشيم أبيها الذي أحسّ بالأثر السام على شبكة عمله، فمنحها كل ما لا يحلم به أي إداري طموح - التقاعد المبكر.

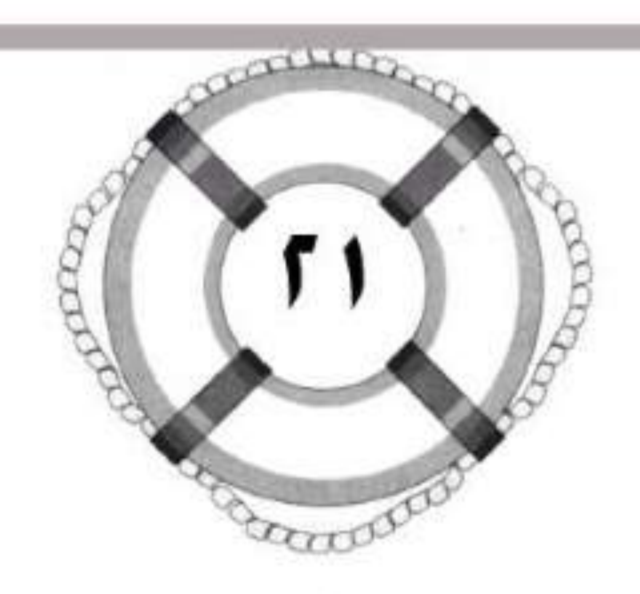
ليس المهم أن يكون الشيطان عبقرياً. ليس المهم أن تكون لدى الشيطان أخلاق الملاك. وليس مهماً إذا كان لدى الشيطان خلطة أو تركيبة للاندماج البارد ضمن دُرْج مكتبه. يشكل الشياطين أخباراً قاتلة بالنسبة إلى أي تنظيم يتواجدون فيه. وما إن تتعرف على أشخاص بهذه السمومية، فإن خيارك الوحيد هو في اجتثاثهم تماماً من شركتك.

ثلاث طرقٍ تجعل التفويض بالعمل يُفلح - حتى يباركك فريقك:

١ لا تتوقع من عامليك أن يعرفوا ما يدور في خَلدِك.

٢ بيّن لعامليك بالضبط ما هم مفوّضون بفعله، وأين ينتهي هذا التفويض؟

٣ حددّ سلطتهم بمقدارٍ ما من الدولارات، فإذا ما تجاوزوا هذا المبلغ فإن عليهم أن يطلبوا الإذن.



ضع حدوداً للحريّة

كانت إحدى الصَرْعات التي درجت بين الناس والمثيرة للارتباك في التسعينات مسألة التفويض بالسلْطة. كان التفويض فرعاً من فروع مسألة إدارة الذات بالنسبة للفرق وعلم إرضاء الزبائن الجديد. كان يُقال للعاملين: **افعل ما عليك فعله لتُسعد الزَبون**. وقد أسعد التفويض بالسلطة الكثير من الزبائن ولكنه أثار أعصاب العاملين لأنه لم يتدرب إلا القليل منهم على اتخاذ القرارات التي تكلف شركاءهم الأموال.

وممّا كان كثير الشيوع هو أن يتخذ العاملون قرارات تكلف شركاءهم أموالاً أكثر بكثير مما كانت الشركات تنوي إنفاقه. ومع انتشار نماذج جديدة في العمل، بدأت الشركات تفقد الثقة في أمر التفويض. وعادت الأمور إلى حد كبير إلى الأيام الخالية السيئة عندما لم يكن العاملون يمتلكون السلطة لفعل أي شيء يمكن أن يُرضي الزبائن أو أن يُدخل التحسينات على مكان العمل.

إنه لأمر يدعو للإحباط حقاً بالنسبة لأي فريق أن يمر بكل أنواع المتاعب في تعلّم كيفية حلّ مشكلةٍ ما لمجرد أن يَنْشلّ ويعجز عن تنفيذ ذلك الحل. لأن الفريق لا يعلم ما إذا كان يُسمح له بفعل ذلك. والأنكى من ذلك، هو أن يعود الفريق إلى تنفيذ ما يعلم أنه خاطئ (وإن كان قراراً يمكن الدفاع عنه. لأنه لا يظن أن الإدارة ستتوجه إلى القرار الصحيح والطموح).

وما كان يُفترض أن يكون فكرة جيدة جداً وهي فعل الأمور حسب معرفتهم قد تدهور وتراجع ليصبح لعبة التخمين العالية الخطورة. والعاملون القادرون غير واثقين مما يجري أسفل منهم.

أصبحت أرضية التفويض في نقطة الجمود.

يحتاج المدراء والفريق اليوم إلى نوع من التحكيم، حتى تستطيع الفرق أن تقوم بأعمال تتوجه إلى تقدّم قضيتهم دون إلحاق الدمار والفوضى بالإحساس الأكبر بالسيطرة لدى الشركة.

ما هو الشكل الذي سيأخذه هذا التحكيم؟ فبدلاً من منح العاملين التفويض الواسع لفعل أي شيء، فكّر وضمن حدود (الإدارة ذات الحدود). والإدارة ذات الحدود هي عملية وضعِ حدود على السلطة، فتتحدد السلطة ومن يملكها وأين تبدأ وأين تنتهي.

مفوضاً عن قولك للعاملين «افعلوا كل ما تعتقدون أنه صحيح وقد ندعمكم في ذلك» - وهي وصفةٌ للتخويف - أبلغ عامليك عن حدودهم في اتخاذ القرار.

- لكم السلطة بتعديل الفواتير حتى مبلغ (١٠٠) دولار ضمن صلاحياتكم وفي نفس اللحظة، وأن تخففوا من عدم رضا الزبائن. أما ما فوق (١٠٠) دولار فاطلبوا الإذن.
- لكم السلطة في أن تؤخروا تسليم المنتجة لأسبوع واحد من لدنكم، حتى تتأكدوا من أنها عُمِلت بالشكل الصحيح. أما أطول من ذلك فاطلبوا الإذن.
- لكم الصلاحية بتحديد تكاليف الشراء حتى ٥٪ من الإجمالي لتحسين الطلب (وتوسيع مقاس النوع بطلب مكتوب مثلاً) دون طلب الإذن. أما ما فوق الـ٥٪ فاطلبوا الإذن.

وفكرة التفويض بالسلطة فكرة جيدة. فهي تضع السلطة بيد العاملين -ممّن هم أقرب إلى الزبائن والمصنّفين- كي يقوموا بعمل جيد. ولكن إبقاء ذلك بعيداً عن إساءة الاستخدام يحتاج بالضرورة إلى حكم إدارة محدودة الحدود.

خمسة قواعد لمعالجة النزاعات:

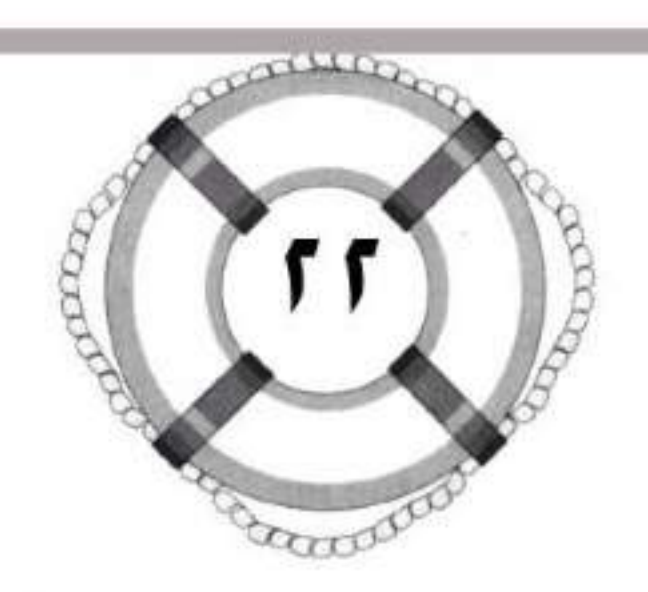
١ شجّع العاملين على الإفصاح عن آرائهم: إن مجرد كونك لبقاً لا يضع أي أفكار على الطاولة.

٢ ركز على الرسالة عند ما تنشأ الخلافات. لا تجعل العاملين يشتّتون أفكارك.

٣ حذّر العاملين كي يتجنبوا السلوك العدواني. (و إلا فإنك ستخرج الروائح النتنة منهم).

٤ أصدر غرامات مالية عندما يشن العاملون هجمات على مَنْ لا يتفقون معه. غرامات نقدية تُدفع فوراً.

٥ اجمع آراء العاملين بشكل إفرادي في الحالات الصعبة والمؤثرة جداً. لخّصها كتابةً وأعد سردها على المجموعة كلها.



أهمية أن تكون صريحاً

إن أحد أكبر سوء فهم هو الاعتقاد بأن القيادة تعني المحافظة على السلام، وأنها تعني عدم السماح للاختلافات بالتسلل إلى العاملين الذين تقودهم.

لا يصعب تبيّن من أين جاءت الفكرة. فالاختلافات تجعل الفريق يبدو غير موحّد وهذا يمكن أن يرتد على قدرة القائد في الحفاظ على النظام. لذلك فالقائد «الجيد» يتقدم ويهدّئ من الاختلافات قبل أن تصبح مدمِّرة.

وهنا لنا نصيحة معاكسة ومشاكسة نوجّهها إليك. **لا تكن طيباً فوق الحدّ**. ولا تخش النزاعات.

توقف واسأل نفسك: «لماذا لدينا فرق في المقام الأول؟ لماذا يجب أن يحلّ المشكلة عدة رؤوس وهذا أفضل من حلّها من قبل رأس واحد؟».

والجواب هو أن الرؤوس المتعددة تعرف أموراً أكثر ويمكنها أن توجِد تنوعاً أوسع في الحلول الممكنة من الرأس الواحد.

إذاً فكيف يَستطيع الفريق أن يجمع رؤوسه المتعددة معاً للتفكير تفكيراً فعالاً؟ إنها عملية ذات أربع مراحل.

يمر الفريق بأربع مراحل وهو يطور قواه، وعلى فريقك أن يمر بالمراحل الأربعة إن كان يريد أن يكون فعالاً:

- التشكيل: أي اللقاء معاً وتصور رسالتكم وماهية قواعد الارتباط في المستقبل.
- وضع الأسس: وهي المرحلة (اللبقة) المحرجة حيث يجلس الجميع على مقاعدهم ويتقدمون.
- الانقضاض والاقتحام: وهي أهم مرحلة، وفيها تجد طرقاً لعدم التوافق من دون أن تدمر الفريق. يمكنها أن تكون قاسية وأن تهدد قيادتك، لأنها تطلب من العاملين أن ينهضوا ويخبروك بالحقيقة. ولكنك ما لم تمر بهذه المرحلة فإن فريقك لا يساوي قرشاً واحداً لأنه سيكون جباناً جداً فلا يفصح عن حكمته ورأيه.
- الأداء: وهي مرحلة الكفاءة، حيث يستقر الفريق بعد النضال الكبير فيؤدي أفضل ما عنده. يمكن أن يكون قناةً أو مجرى ما إذا تجنبت دروس الانقضاض والاقتحام. لذلك فأنت بحاجة إلى الاختلاف في مرحلة من المراحل. وأنت تريد العاملين أن يشعروا بالحرية في مناقشة ما يتعلق بهم إلى حدٍّ ما. وأنت عندما تؤلف وتركب فكرةً ما فإنك تضع شخصك بالكامل وراءها، لذلك فالنقاش في الغالب مثير وعاطفي.

والفـريق الذي يكافح من أجل السـلام بين أفـراده كـمـعـيـار (١) سيحصل على السلام، ولكن بثمن - تعبير مكتوم. سيكون الجميع لَبِقين مع الجميع حيث لا تكون نوعية التفكير والعمل مرتفعة جداً.

والفريق الذي لا يناقش يُشبه زرّ الباب دون استعمال. والمدراء

«اللطفاء» والمصممون على الحفاظ على أعمال الفريق في مستوى وديّ لا يشـوبه التـهـديد يمكن أن يعـيـقـوا قـدرة الفـريق على أن يكون صادقاً ومبدعاً ومتعاوناً.

تقـول (غـلوريا) وهي قـائدة مـجـمـوعـة لدى مـؤسـسـة قـانونيـة في (هيوستون): كنت ابنة أحد الواعظين. وقد نُقش في ذاكرتي أن علي أن أُبقي الناس مبتسمين. إياكِ والكلمات المثبطة للهمة... وكل هذا الكلام. كنت أحس أنها طريقة زائفة للحفاظ على السيطرة، وقد سألني فريقي عنهـا: «كـيـف لك أن تحـصلي على أي شيء مـا لم نفـصح لك عن أفكارنا؟». هذا ما قاله لي شركائي. لم يكن لدي ردٌّ جيدٌ عليه.

«إذا كان علي أن أبقى في موقع المسؤولية ومؤتمنَة من مجموعتي، فإن علي أن أغيّر كل مستوى تسامحي نحو النزاعات. جعلني زوجي أتفرج على برامج سياسية صباح يوم الأحد مثل (مجموعة ماكلولين) ليثبت أن السماح للعاملين بالصياح قليلاً أمر مقبول. لكنني مازلت أرى أن هذه البرامج مؤذية، ولكن التفرج عليها جعلني أرتاح لفكرة صياح العـمـال. إنني أحب لقـاءاتنا الآن. فلدينا تبـادلات صـريحـة تمامـاً كالدبلوماسيين في الأخبار. لكن ذلك أمر جيد. فالعاملون يفصحون عن أفكارهم ونحن مَنْ يقرّر، ثم نندفع جميعاً وراء قرار المجموعة».

يصبح عدم الاتفاق والخلاف سيئين في حالة حدوث واحد من الأمرين: إما أن يعلّقوا أمر الفريق أو أن يقوموا بعمل مَرَضي أو قذر.

لكن ذلك هو ما وُجِد القائد من أجله. إنك لا تدع المشكلة معلّقة. أنت تذكّر العاملين بالحاجة إلى العمل بموجب الرسالة والمهمة. وعند الضرورة تقوم بنفسك باتخاذ القرار ثم تنشره لدى الفريق. لقد قاموا بدورهم وأظهروا المحاسن والمساوئ. والآن قم بدورك وضَعْ الخطة موضع التنفيذ.

كلنا يخشى السلوك القذر، ولكنك إن أبقيت المهمة متوقدة في عقول العاملين فإن عليهم أن يصبحوا قادرين على مناقشة أفكارهم دون أن يدخلوا في الأمور الشخصية.

قد لا يمتلك بعض الناس المواهب الاجتماعية للإبقاء على هذه العناصر منفصلة عن بعضها. وأنت بصفتك القائد عليك أن تتقدم وتذكّر العاملين بأن الإدارة تشجعهم على أن يكونوا صريحين لا فاسدين.

طلقات نظيفة لا طلقات رخيصة.

إن مجرد سماحك للعاملين بالإفصاح عن أفكارهم لا يعني أن أفراد الفريق ذوي الأصوات الأعلى هم من يجب أن يُسمح لهم بالهيمنة. من الطبيعي أن يكون بعض الأفراد منفتحي النفس وآخرون أن يكونوا منغلقين، دع الأفراد الأكثر فورةً وحماسةً يتمتعون بوقتهم، ولكن أمسك بقيادهم عند حدّ ما، واطلب من كل فرد من أفراد الفريق أن يدلي برأيه في القرار. يمكنك أن تكون مباشراً وبشكل قامع مع الثرثارين فيما يتعلق بذلك. «هذا عظيم يا ديف. ولكننا نريد رأي الجميع هنا يا جوليا».

يرجع (ثيو) الذي يعمل في مؤسسة هندسية في (كولومبيا) البريطانية بذاكرته إلى كيفية أن أحد أفراد الفريق كان وباستمرار يتجاوز خط الأدب واللباقة.

«كان لدينا هذا الشاب (رايلي) الذي كان يغتبط من تذكير العاملين كيف أن أفكارهم السابقة فشلت. وعندما كان يفعل ذلك كان الأمر قتلاً لإمكانية أي حديث. كان يؤذي العاملين ويُغضبهم، وعندها لا يُصبح الجدل حول المشكلة التي بين أيدينا، بل تتحول إلى حماية نفسك من (رايلي) أو العودة إليه».

أجلستُ (رايلي) وسألته: «يا للهول. لماذا تفعل ذلك مع زملائك في الفريق. فقال هذا تقليد لَمَنْ كان يتكلم إليه بنفس أسلوبه والتقط هذا الأسلوب من باب الدفاع عن النفس». فقلت له: «حسناً. لقد مضت تلك الأيام في حال سبيلها، اختلفْ مع الآخرين حول الجوهر، ولكنك حينما تهاجم كفاءة العاملين وتهاجم حتى نواياهم الطيبة، فأنت خطَر على الفريق».

«وأود أن أقول إن (رايلي) قد فهم الرسالة وكان بعدها كالعسل، ولكنه لم يدم طويلاً. فبعد ستة أسابيع، أسقطناه من قائمة الفريق».

خمس صفات مميزة عريضة للأجيال العاملة:

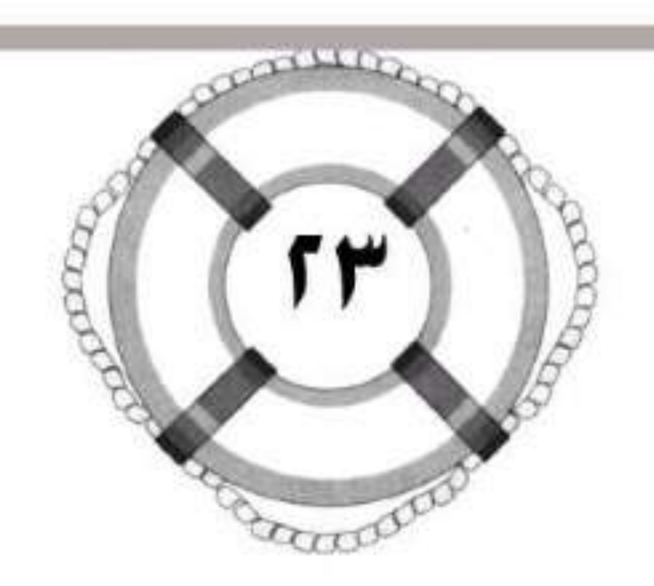
١ **تقليديون** كالبنية وهرمية الإدارة.

٢ **ثائرون متحمسون ومندفعون** ضد التقليديين، وهم كثيرو الشك في البُنية وهرمية العمل، ويأسرهم التعاون.

٣ **الأجيال الصفوة** إن نصف الجيل القادم (الذي في عمر ٣٦-٤٥ في هذه الأيام) هم من سيكونون من ثقافة التعاون الحقيقي. فهم غاضبون من المتحمسين والمندفعين لأنهم فقاعة العرض المهيمنة.

٤ **مَنْ هم من جيل (س)** (بين الـ ٢٦-٣٥)، يحيون التكنولوجيا ويرتدوّن إلى التقليديين من حيث احترامهم لهرمية العمل.

٥ **مَنْ هم من جيل (زد)** (بين الـ ١٦-٢٥) ولهم ردة فعل ضد لجيل (س) ويتطلعون إلى حلول تعاونية للمشاكل.



جِسْر وملء الفجوة بين مختلف الأعمار

لقد تحدثنا عن صعوبات التعامل مع مختلف أنواع الشخصيات - المفكرين والعاملين والمبدعين وما شابه ذلك. ولكن القادة يواجهون مزالق إضافية في التعامل مع مَنْ يختلف عن هؤلاء من وجوهٍ أخرى - الجنس والخلفية والعمر.

لقد اتُخِذت أمور كثيرة حيال الحاجة إلى تطوير التنوع الأكبر في القوة العاملة وتقديره، ولحماية النساء وأفراد مجموعات الأقليات المختلفة من التمييز. وما لم تكن راغباً في التعامل مع مجموعة ثانوية معينة فقط -مثل متوسطي الأعمار أو بعض الذين يرتدون ربطات العنق- فإننا ننصحك وبكل إخلاص أن تستأجر عاملين من كامل ألوان الطيف. فأنت بحاجة إلى وجهات نظرهم المختلفة كي تنجح وتنمو.

ولكن بحاجة إلى أن تتعلم كيف تتعامل مع العاملين الذين ليسوا نسخاً مماثلة لك.

والتكيفات المختلفة تعني تفاهمات مختلفة. بعد كل المعاناة والكفاح من قبل الشعوب المسلوبة الحقوق على مدى خمسين السنة الماضية، نأمل بألا تحتاج إلى قدر كبير من الإقناع بهذا الخصوص.

نرى كل يوم أن المشكلة الكبرى تتجلى في منطقة الأعمار، وسوف لن نسميها بالتمييز بل بإساءة الاستيعاب. ليست المشكلة قائمة بين العاملين من متوسطي الأعمار وبين العاملين من كبار الأعمار، ولكنها بين متوسطي الأعمار الثائرين والمندفعين وبين الأجيال الثانية القادمة وراءهم ممّن يسمون أحياناً بأجيال (س) أو (إن).

كيف تختلف الأجيال، وكيف ستعامل العاملين من أجيال مختلفة معاملةً مختلفةً؟

ما يلي هي عموميات - ليست حتماً صحيحة ومنطبقة في كل حالة، ولكنها صحيحة بما يكفي أو غالباً بما يكفي حيث ستكون في موضع الخطر إذا ما تجاهلتها. الأعمار هنا تنطبق على عام ٢٠٠٣.

- **التقليديون:** (بصورة عامة من الـ ٥٧ عاماً فما فوق) ممّن يفضلّون البُنى الهرمية والتقليدية، وهم ممّن يحترمون القادة في الغالب أو من يشغلون منصباً رفيعاً أو يحملون لقباً مرموقاً. لا تستغرب فقد شهدوا الفوز بحرب عالمية بهذه الطريقة.
- **الثائرون المتحمسون:** (بصورة عامة بين ٤٦-٥٦ سنة من العمر) وهم ممّن يحبِّذ نموذج القيادة المشتركة بعيداً عن البُنى التقليدية. وهم أقرب إلى (النخبويين) الذين يفضّلون القيادة ممن يثبتون مهاراتهم لا مجرد أن يعطوا الأوامر انطلاقاً من مناصبهم، مَثَلهمُ ربما يكون خبرة حرب (فييتنام).

- **أجيال الصفوة** (بصورة عامة بين ٣٦-٤٥ سنة من العمر) هم أول الثقافة التعاونية الحقيقية. يلبسون لباساً هامشياً، و هم يعتنقون تكنولوجيا المعلومات دون تحفظ. تؤمن هذه الأجيال بالقيادة المشتركة وهم كالثائرين المندفعين يشككون في القيادة التقليدية. إنهم يريدون أن يسيروا وراء الشخص ذي الأفكار الأفضل في وقتٍ ما، وليس بالضرورة هو نفس الشخص واللقب المعلق اسمه ولقبه على الباب.
- **الجيل** (س) (بصورة عامة بين الـ ٢٦-٣٦ سنة من العمر) وهم ممن يعتمدون التكنولوجيا ولكنهم سيتراجعون إلى الهرمية التقليدية. وكثير منهم يرتدون البزّات في العمل. وهم بالشكل النموذجي يرغبون في شخصيات قيادية يجرون وراءها - من الناس الذين لهم جذور ضاربة في المناصب والألقاب. وعلى خلاف الثائرين المتحمسين، فهُم واثقون من دور أمريكا كقوة عظمى.
- **الجيل** (زد) (بصورة عامة بين الـ ١٦-٢٠ سنة من العمر) وهم يتأرجحون فيعودون إلى سكة التعاون. إنهم يبحثون عن قيادة قوية أنّى وجدت، وهم قلقون جداً حول الصورة - صورتهم هم، وصورة بلدهم. إنهم يقدّرون الإبداع وينظرون إلى التكنولوجيا لحلّ مشاكل العالم.

وجوهر كل هذه الأجيال والأجيال الرديفة هو عدم الثقة والتشكك.

ماذا تستطيع أن تفعل مع مثل هذه الأجيال؟ ليسوا مجرد كثرة بل هم قوالب نموذجية حسب تكوينهم. والقادة الجيدون هم من يعامل الأفراد كأفراد لا كأفرادٍ من مجموعةٍ محددة.

من المفيد أن نلاحظ أن معنى من معاني «الجيل» مهمٌ لكل واحد من هذه المجموعة. فنحن نُقيم ثلاثين صداقة ضمن حدود جيلنا ونقيم صداقة واحدة من خارجه فقط. (وهذا يفسّر لماذا يشعر الكبار في السن بالوحدة في الغالب: فجماعتهم وعصبتهم يموتون). نستشعر الثراء والغنى والراحة في خبرات وتطلعات جيلنا المشتركة.

ليس من السهل بالنسبة لزعيم أحد الأجيال أن ينتصر على جيلٍ آخر لاسيما جيلٍ أصغر سناً بواسطة السحر أو الشخصية الفذة فقط. فما يكون ممتازاً بالنسبة إلى حقبة معينة هو عكس ذلك بالنسبة للحقبة التي تليها. وتتجلى الوظيفة الكلية لثقافات الأجيال في استثناء الأشخاص الأكبر والأصغر سناً، بغية حماية الأشخاص في مجموعة الأعمار تلك.

لقد رأينا مدراء من الثائرين المندفعين يتفجرون بالكلية بسبب تبنّي ما تصوروا أنه لغة خاصة بالهيبيين مع من كانوا في العشرينات من عمرهم، كاستعمال اصطلاح «مسطّح تماماً» غير مدركين إلى أن هذا التعبير قد سبقه قارب الزمن. يمكنك كذلك أن تحاول أن تكسب نقطة على محاربي الحرب العالمية الثانية أو أصحاب روضات الأطفال باستعمال لغتهم الخاصة بهم.

ما الذي يتسرب ويتخلل عبر الأجيال؟ الإخلاص والوضوح واللغة الفصيحة وشيء من إنكار الذات بين الحين والآخر. والمثير حقاً هو أن التواضع لم يكن أبداً أمراً غير مرغوب فيه. لذا فعليك تركيز اهتمامك على هذه الفكرة. تبيّن من أفراد أعضاء الفريق ما يحتاجونه منك كقائد. وبحسب أسلوبهم المفضّل فإن بعضهم سيطالبون بالمزيد من الإشراف والتوجيه والتعاون. والآخر سيطالب بالقليل من ذلك.

ويمكنك كحد أدنى أن تعمل جدول ملاحظات لنفسك بأن ما يحفّز شريحة ديموغرافية عاملة معينة ليس هو ما يحفّز أخرى وبالضرورة.

أربعـة من أسـوأ الطـرق وسـتـة من أفـضل الطـرق لإيصـال الأخبار السيئة

لا(تفعل)...

١ **توكّس من مكانتك**: فالغضب يدمّر سلطتك ويؤكد على عدم نضجك.

٢ **تلقي باللوم** إن تحـويل المسـألة إلى أمـر شـخـصي يجـعل من الصعب حلها.

٣ تخش أن تحدد النتائج السلبية المترتبة لا تخفف من وقع الضربة بالكلمات العذبة.

٤ تلجأ إلى العلاج الصامت، إن إغلاق باب التواصل يؤكد على أنك غير قادر على التواصل.

(افعل)

١ **كن محدداً**: استخدم وقائع يوافق الطرف الآخر على صحتها. إنك لا تود أن تظهر بمظهر من يتصرف بناءً على انطباعات عامة أو رأي شخصي.

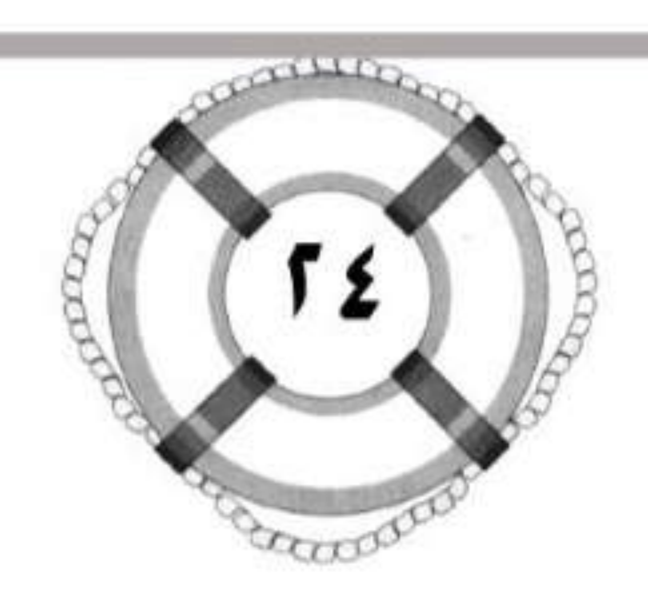
٢ **كن حـقـيـقـيـاً واقعـيـاً** ليكن لـديك منظور (أو وجـهـة نظر) خـاص بانخفاض مستوى الأداء. لا تكن كملِكة على المسرح.

٣ **أدخِل عـاملين آخـرين**: تحـدّث إلى الآخـرين واجـمع آراءهم كي تُظهر أن السلبية ليست أمراً شخصياً.

٤ **كن صريحاً**: بلّغ وبشكل متزايد عن النتائج الوخيمة لعدم الامتثال.

٥ حلّ المشكلة قبل أن تطرد شخصاً ما. ابحث عما إذا كنت تستطيع حل المشكلة بطريقة أقل عنفاً. فكرة بارعة. الخروج بحلول عملية هو ما يُفترض أن يفعله القادة.

٦ تصرّف عندما تُستنفد كل الحلول أسقِط مطرقتك أرضاً، فليس من العدل أن تترك الشخص الآخر معلّقاً عدة شهور.



كيف تقيم النظام وكيف تطرد

هناك سؤال شائع: كيف تقرّر ما إذا كنتَ لم تعد تستطيع تحمل مستخدمٍ ما أو زميلٍ ما في الفريق أكثر مما فعلت؟

نحن نصبح قادة توصلاً لأسباب النجاح. وليس لأننا نتوق توقاً شديداً للسلطة في الحياة والموت وليكن ما يكونُ من أمر مستقبل الآخرين المهني.

لذلك فمن الطبيعي أن احتمال فقدان الأمل من كائن بشري آخر أمرٌ ضد الطبيعة. إن طرد شخص ما أو تسريحه مؤقتاً هو في واقع الأمر عمل من أعمال اليأس. اليأس من قدرتهم على التكيف، ومن مقدرتك أنت على قيادة التغيير.

ولكن لابد من أن يجري ذلك في بعض الأحيان، لذلك فإليك بعض التوجيه في ذلك.

إنّ استخدامك لشخص ما يَحكُمُهُ ما يسمى (بمبدأ التوظيف بالإرادة). وهذا يعني أنه وفي معظم الحالات **يستطيع رب العمل أن يطرد مستخدماً ما لسبب ما. أو دون سبب على الإطلاق.**

لكن هناك استثناءات. أولاً، لا يمكنك أبداً أن تطرد شخصاً ما لأسباب تتعلق بالتمييز ضد طبقات من الناس محميين من قبل القانون. أنت تعرف اللائحة: العرق واللون والمعتقد والجنس والأصل القومي. وكي تكون على برّ الأمان فإن عليك أن تضيف الطبقات أو الأصناف الأقل حماية كالعمر وأسلوب الحياة والتواصل السياسي إلى اللائحة. اطرد الشخص المطلوب لهذه الأسباب وأنت تستحق أي شيء يحدث لك.

ثانياً، لا يمكنك أن تطرد شخصاً ما لأسباب تتعارض مع قوانين أخرى. فأنت لا تستطيع مثلاً أن تطرد من يطلق الصفارات، أو العاملين المرتبطين مع الاتحادات، أو العاملين ممن وضعوا أنفسهم في ملف تعويض العامل.

ثالثاً، لا يمكنك أن تكون ذلك المفترس الضاري. لا يمكنك أن تطرد مستخدماً ما في تاريخ ما ثم تصدر قصاصة زهرية اللون بالرفض أو بعدم الإذعان والاستسلام.

وهذا سبب آخر يدعوك لئلا تتورط شخصياً مع العاملين في مجموعة عملك. وحتى في حالة وجود أسباب وجيهة لتأديبهم فإنهم قد يرمونك بها، وسيُلاحظ العاملون ذلك، والقضية هي أنك إذا لم تستطع أن تثبت أنك قد طردتَ شخصاً ما لسبب وجيه، فربما بدا الأمر وكأنك قد طردتَه لأسباب خاصة بالتمييز. لذلك ومهما كان الأمر، حافظ على

سجلات جيدة للمشاكل التي تواجهها مع العاملين. والفكرة الجيدة الأخرى هي في إقامة سياسة تحذيرية، حتى يعرف العاملون ما إذا كانوا على شفا إنهاء عملهم. **يجب ألا يأتي الطرد أو الإيقاف المؤقت عن العمل كأمر مفاجئ.** فالعاملون الذين أصبح أداؤهم دون المعدل يجب أن يكونوا مدركين لذلك - ومدركين للنتائج الوخيمة إن لم يلملموا شتات أنفسهم.

إذا كانت شركة ما، أو وحدة عمل ما في مشاكل، وكانت الإيقافات عن العمل مؤقتاً مسموحاً بها ونظامية، فيجب ألا يُحجب ذلك بكل حقائقه عن العاملين. وأفضل الشركات تربط كل شيء بنجاح الفريق. التعويضات والتكريم والمكافآت. ولكن تحدث أمور أحياناً لا علاقة لها بمعيار العمل المؤدّى ولا حتى بربحية عمل الفريق. فمثلاً يمكن للشركة أن تتخذ قراراً استراتيجياً يأخذها باتجاه مختلف تاركةً عمل الفريق الجاد والفعال كأمرٍ بعيدٍ وغير مُجْدٍ وغير ضروري.

ومهمتك كحاملٍ للأنباء التعيسة هي أن تكون فورياً وصادقاً وداعماً. أعلم العاملين عن ماهية المشكلة. ذكّرهم بالمذكرات التي قد أصدرْتها حتى الآن. وجِّهْهم عند الضرورة في الاتجاه الأنسب لمقدراتهم.

أبلغ العاملين بالأخبار السيئة في أول اليوم، وفي أول الأسبوع. اجتنب ليلة عيد الميلاد. كن مستعداً. إذا كنت واثقاً من عملك، فعليك بتحضير كل أوراق العمل التي تفسره على الطاولة كقطع الراتب أو المزايا أو كل الإجازات غير المستخدمة. ومن ناحية أخرى، إذا لم تكن واثقاً من عملك وتحتاج إلى مجرد مواجهة الشخص، فيفضَّل ألا تكون هذه الأشياء جاهزة أحضر دعماً ومساندة. ومن الأفضل أحياناً أن

يكون شخص ما بجانبك أو قريباً منك، كشخص من الموارد البشرية. ووجود شخص آخر هناك يبعد الأمور الشخصية وأن تتطور الأمور باتجاهها. وكثيراً ما يسأل العاملون أسئلة لم تكن تتوقعها.

أبقِ الأمور هادئة. فالتأديب وإنهاء العمل أمران خاصّان جداً. أكِّد للعامل أن أي شيء يُقال ضمن الغرفة يبقى ضمن الغرفة.

حاول أن تتعلم شيئاً خاصاً لنفسك. إن الطرد يعني الإخفاق ونحن نحاول أن نتعلم من إخفاقاتنا. هل هناك ما يمكن للمستخدم أن يخبرك به مما يلقي ضوءاً على هذا الإخفاق.

تجنّب القول «أنا أعرف ما تمرّ به الآن» ولو كنت تعلم ذلك بالتأكيد. فهذا الاجتماع لا يدور حول شخصك.

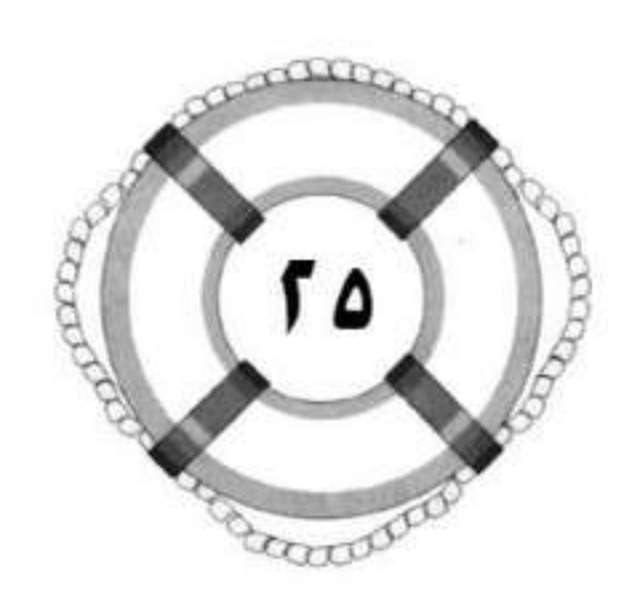
دع الشخص الآخر يتكلم. إنك تُناوله حكماً. وهم يستحقون أن يُمنحوا كلمة أخيرة منتقاة. إن ساءت الأمور فكرّر القول إنك آسف لأن الأمور وصلت إلى ما وصلت إليه.

لا تغادر الغرفة. ابقَ هناك بينما يحاول الشخص هضم الأخبار. وعندما يغادرون الغرفة، مدّ لهم يدك. فهذا سيساعد، حتى ولو لم تكن لديهم الشجاعة لأخذها.

ليس هناك من طريقة جيدة أو طريقة سيئة لإلقاء مثل هذه القنبلة على العاملين.

وأفضل طريقة هي تلك التي تغلّفها المشاعر الإنسانية: الطريقة البنّاءة والمحتَرمة.

وأسوأ الطرق كما هي الحال في الزواج التعيس هي البحث عن أمور كثيرة لم تكن جيدة.



٢٥

الاعتراف والخاتمة

عندمـا بدأنا هذا الكتـاب أكّدنـا لك بأنه كـتـاب لا يحتـوي إلا على القليل من الفكريات (الإيديولوجية) والنظريات. ونحن لم نَعِد بموضوع راقٍ موحَّد. ولا ببناء شاهق.

وكـانت الفكرة ببسـاطة وضعَ كتـاب صـغـيـر تحـمله بيدك ويكون في حيازتك يساعدك على تجاوز تحديات مائة اليوم الأولى من تعيينك قائداً.

والآن وإذا مـا ابتعدنا قليـلاً عمـا قلنـاه لك، فإننا نرى أن هناك فكرة كبيرة تكمن وراء هذا الكتاب. وتلك الفكرة هي (التوازن). وقبل أن نغادر الشركة دعنا نتكلم عن التوازن.

أنتَ لن تكون قائداً بمـجرد أن تكون طيبـاً حقاً في أمرٍ من الأمور. لا يمكنك أن تنجح لمجرد قيامك بأيٍّ مما يلي:

- تلبية حصة الإنتاج
- اكتسابك احترام الآخرين
- أن تكون داهية في أساليبك
- أن تكون خطيباً مصقعاً
- تخفيضك للتكاليف
- أن تكون مشجعاً ماهراً

كل هذه الأمور جيدة، ولكنك إذا كنت رائعاً في أيٍّ منها وضعيفاً في بعضها الآخر فأنت لست بالقائد الصالح. ذلك لأنك خرجت عن التوازن.

يوازن القائد الجانب التقني من العمل (العمود الأيمن) بمعرفة القواعد وفهم النظام وتلبية المتطلبات وإنجاز الأرقام مع الجانب المتعلق بالعلاقات ما بين العاملين (العمود الأيسر) بقدرته على استخلاص النتائج الصحيحة من العاملين.

القائد الجيد هو مَنْ يوازن بين قصير المدى وبعيد المدى، وبين المالي من القيم وبين القيم غير المالية أو المادية. إنه يوازن بين الكمال في أفعاله وبين ما هو (بين بين).

يوازن بين حاجات جمهور معين - الزبائن والمستثمرين والعاملين والصناعة والمجتمع في شكله الواسع - وبين حاجات كل الآخرين.

انظر إلى القيادة كلعبة لوح الخشب المتأرجح بين طرفين: فإذا ما ارتفعت ناحيةٌ من نواحي القيادة إلى الأعلى فإن النواحي الأخرى تنزل إلى الأسفل. وطبقاً لوجهة النظر القديمة للأمور فقد كانت هذه الأمور مقبولة ومَرْضيّاً عنها. إن مخفّض التكاليف والفنان المجدّد بحسب تعريفه لا يُحتمل أن يكون هو ذلك الإنسان الداعم والحساس. فمجموعتا المهارات الإدارية كانتا في حالة توتر الواحدةُ مع الأخرى. لا يُتوقع من أي كائن بشري عادي أن يُجيد ما يبدو أنه مهارات متناقضة.

ونرى وبشكل متزايد أن هذا التعريف للقيادة ذو بُعْدين. إن الفنان المجدد الذي يُفسد معنويات العاملين وهو يُنجز الأرقام الموجودة يكون قد أعاق الشركة على المدى البعيد، لقد حصل مجلس الإدارة على الأرقام التي طالب بها اليوم، ولكن أنّى له الحصول عليها غداً؟

يجب موازنة الغايات مع الوسائل. لا يكفي أن يُخرج (موسى) قومه من مصر: إن عليه أن يوصلهم إلى (أرض الميعاد) وأن يُبقيهم من الموحّدين. إنه ليس بالأمر السهل.

إن الرمز في لعبة اللوح الخشبي المتأرجح لا يزال فاعلاً، ولكن مع بعض التغيير - بحيث يكون وضع اللوح مع مرور الزمن وصفاً متوازناً. نعم، إن الأرقام لها أثر. ولكن العاملين لهم أثر كذلك. والقائد الذي يستمر في وضع الأرقام فوق مقام العاملين سوف يجد نفسه وفي وقت قريب من دون عاملين يستطيع أن ينجز الأرقام بهم.

ليست المشكلة في أن نشلّ حركة اللوح الخشبي المتأرجح المفترَض بشكل يتوازن فيه طرفاه، وفيه يكون الطرف التقني والطرف الخاص بالعلاقة بين العاملين على بُعد (١٨) إنشاً عن الأرض. فهذا النوع من التوازن التقليدي والمتكلّف ليس بالصحي ولا بالعملي.

فبدلاً من ذلك ومع مرور الزمن تستحق كل ناحية من نواحي القيادة اهتمام القائد سيرتفع أحد الطرفين وسينخفض الآخر، ولكن ومع مرور الزمن يُسمح لكل شيء بالارتفاع. لا يمكن لإحدى نهايات اللوح الخشبي المتأرجح أن تنتصر على حساب الأخرى. يحصل الطرفان على ما يستحقان.

وبهذا المنظور لا تكون الصفة الأساسية للقائد في مُجازَفَتِه بل في تنوعه. إنه نموذج مختلف بشكل كبير عن النموذج التقليدي. كان القادة في النموذج التقليدي يحصلون على ما يريدون بالأخْذ به. يُمسكون بالمنصب الأعلى ويحتفظون به. أما في النموذج المعدَّل **فإن القادة يحصلون على ما يريدون بالإعطاء والمنح.**

إن كل قرار وكل حديث وكل تفاوض ينقل نقطة الثقل أو الارتكاز إلى هذا الجانب أو ذلك. حتى إن كل حذفٍ يغيِّر من هندسة الرافعات. ما نود أن نقوله هو أن كل شيء له أهميته، وأن القادة هم مَنْ تعلَّموا أن يمعنوا التفكير في كل شيء دون أن يسمحوا للمسؤولية أن تشلّ حركتهم.

وما الأمر الآخر الذي يصيح مطالِباً بالتوازن؟ حياتُك.

كل الدلائل تقول إن مائة اليوم الأولى لن تكون أيام التوازن الكامل بالنسبة إليك وإلى عائلتك، أو بالنسبة إليك وإلى نفسك وروحك.

وهذا مقبول على المدى القصير. ففي المدى القصير يكون كل شيء بعيداً عن التوازن. ولكن مع امتداد مائة اليوم إلى العام، فإن الوقت يكون قد آن كي تتراجع قليلاً فتهتمَّ بطيف حياتك بنَعمائه ومسؤولياته.

حان الوقت كي تهتم بصحتك. إن القائد العظيم الذي يموت فجأة فوق طاولته في منتصف الربع الثاني من السنة ليس بذي نفع كبير للشركة بالنسبة إلى الربعيْن المتبقييْن. فمن مصلحة الجميع بمن فيهم نفسك أن تهتم **بنفسك أنت.**

يستحق الجميع أن يُدفع لهم. فإذا كان زوجك أو شريكك يمنعك من العمل بسبب عاطفي في مائة اليوم الأولى، فقد حان وقت سداد الدين عندما تستطيع الوقوف على قدميك.

وإذا أدركت أنك قد أهملت صغارك أو أصدقاءك أو والديك، فخُذْ وقتاً كافياً كي تُخرج رأسك من الجُحرْ وتقدّم نفسك إليهم مرة أخرى. وإذا شرد تفكيرك مع تدبر أمور حياتك وعمرك، فتأكد من أنك تقف حيث تركك جسدك. وتعلّم ومن البداية مرةً أخرى كيف تجعله يتحرك ويعمل.

يقولون إن (برمودا) منطقة جميلة.

تذكّر من أين بدأنا. بدأنا من حيث كان ذيل الطائرة يدور لولبياً وكان عليك أن تهبط بها.

قل الحقيقة: كان ذلك عملاً غير عاقل أبداً. ولكن إليك حلماً أفضل. لقد مضَتْ أربعة أشهر. إنك الآن تعود بناظريك إلى البداية العنيفة. لقد كنتَ قلقاً تحملق بعينيك وموقفك محرجٍ. وهذا أمر متوقَّع. لا يتقدم أحد باتجاه تحديات غير متوقعة وهو هادئ (كسَلَطة الصيف). هذا لا يحدث إلا في الأفلام.

لقد مرت بك أيام سعيدة ومرت بك أيام تعيسة، ولكنك تجاوَزْتها جميعاً.

فقد أفلحتَ في محصلة الأمور، والآن عليك أن تحيا حياة ترف وبذخ - ولو قليلاً - في شيء لم تفعله طيلة مائة اليوم الماضية: وأنت تملك الآن ملعقة طعام مليئة بالحكمة.

أن تكون حكيماً إلى حد ما يعني أنك لم تعد صغيراً. فأنت تعلم كيف يعمل النظام. وأنت تعلم أنه لا يمكن بلوغ الكمال في أي عمل. ولكنك تعلم أنك تستطيع أن تفعل أي شيء، وأنت تعلم أنك تستطيع أن تفعله. وهذا إنجاز صاعق، ونحن نهنئك عليه.

أن تكون قد أصبحت حكيماً يعني أنك أصبحت تتفهم مقدراتك. وتعني وضْع معظم القيود التي كانت أمامك والتي تتعلق بك في موقع المسؤولية - ضّعها على الرف.

وإذا وضَعْت هذه التعليمات في سريرتك، فإن هناك طريقاً وحيدة تُظهر فيها حكمتك لجميع من يعمل معك حتى يستطيعوا رؤيتها: إنها في أن ينظر العاملون الذين يعتمدون عليك ويقولون «أعرف ماذا تريد».

أليس هذا هو ما يجب أن يكون عليه كل قائد حقاً؟ إنه مَنْ يستطيع الآخرون أن يفهموه ويصدقوه.

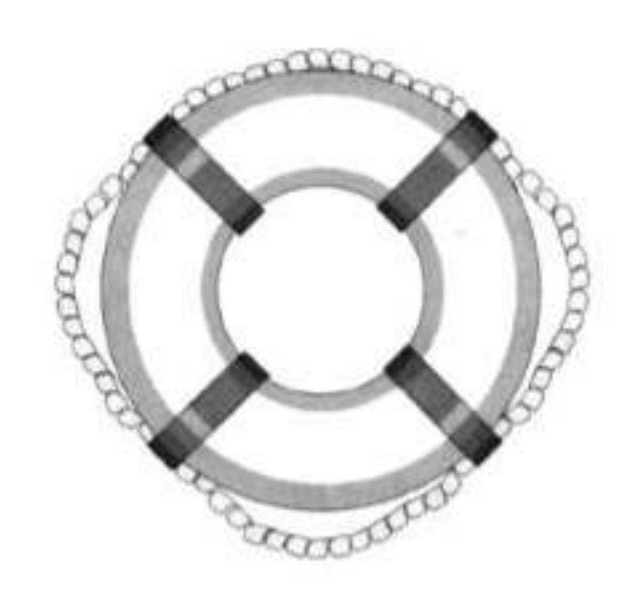
إن الناس العاديين من غير القادة أناس محظوظون. فهم لا يقلقون إذا لم تحطَّ أعين العالم عليهم. فإذا ساءت الأمور في فريقهم أوفي قسّمهم، فلن يرفع أحد إصبعه نحوهم ليقول «أنت. هذه خطيئتك. لقد تحول كل شيء هباء».

آه. يا لجمال ألا يكون المرء قائداً. فأنت عندئذ تقوم بعملك وتسجل اسمك عند الخروج، وتنام في الليل نوم الملائكة.

ولكن ومن أجل النمو وتحقيق الذات والرضا لأنك قمت بتغيير نفسك وتغيير قدر كبير من الناس الآخرين..... نقول إن القيادة أمر عظيم أيضاً.

وما أن تصبح واحداً من القادة فإن الأمور تتغير وإلى الأبد.

ليساعدك الله على الاختيار السليم والقيادة ولن تكون بعد ذلك مجرد قائد عَرَضي.



الملحق
أفضل الكتب

لقد استفدنا من مشورة بعض هذه الكتب خلال أبحاثنا. ولكن معظمها هي مجرد عناوين قوية في مواضيعها حسب معلوماتنا. ونحن نرتبها دون ترتيب معين.

- «التحفيز ووضع الأهداف. كيف تضع الأهداف وتنجزها، وتلهم الآخرين». بقلم (جيم كايرو) ومطبعة (كارير) عام ١٩٩٨.
- «النوعية بالمجان. فن جعل النوعية أمراً مؤكداً» بقلم (فيليب. بي. كروسبي). كتب الناصحين عام ١٩٩٢.
- «الدكتور (دمينغ): الأمريكي الذي علّم اليابانيين شيئاً عن النوعي» قلم (رافائيل أغيوايو). كتب (فايرسايدر) عام، ١٩٩١ .
- «استيعاب أسلوب إدارتك وتغييره». بقلم (روبرت . س. بنغاري). جوسي - باس، عام ١٩٩٩.

- «تعلُّم القيادة وفن تحويل المدراء إلى قادة».

بقلم (جون. جي كابارو). مطبعة مدرسة الأعمال في (هارفرد). عام ١٩٨٧.

- «القائد كمدرب. استراتيجيات لتدريب الآخرين وتطويرهم».
- بقلم (ديفيد. بي. بيترسون) و (ماري دي هيكس). القرارات الوظيفية الدولية ١٩٩٦.
- «الإداري المنظّم. طرق جديدة لتدبّر أمر الوقت والورق والعاملين والمكتب الإلكتروني».

بقلم (ستيفاني وينستون)، كتب (وورنرز)، عام ١٩٩٤.

- «تواصل مع الآخرين بثقة».

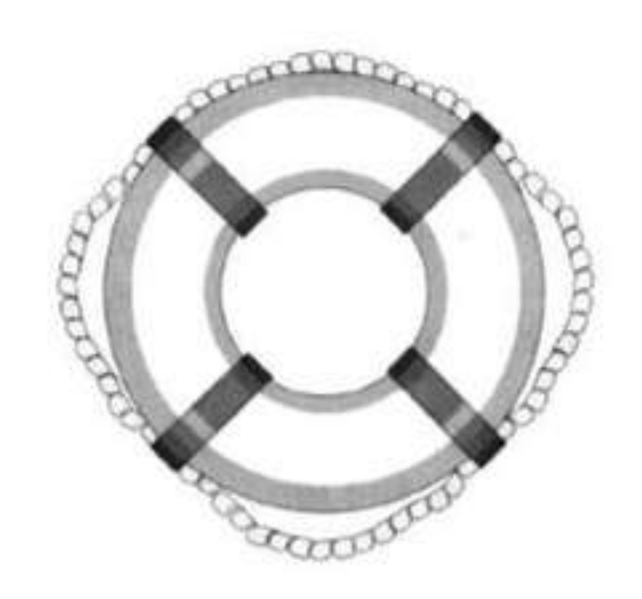
بقلم (دايانا بوهر). ماغرور هيل، عام ١٩٩٤.

- «الجديد في أسباب عدم النجاح الفِرق: ما الذي يقع فيه الخطأ وكيف نصحّحه».

بقلم (هارفي. أي. روبينز) و(مايكل فينلي)، بيريت كويلر، عام ٢٠٠٠.

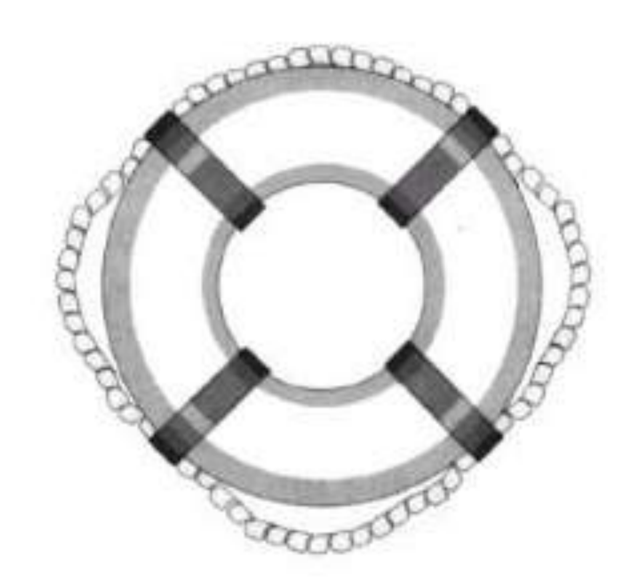
- «المرشد إلى قانون التشغيل».

بقلم (دانا موير). جوسي – باس، عام ٢٠٠٢.



شكر وعرفان

نود أن نعبّر عن شكرنا لـ (أندريا بدولسكي) و(نيكولاس سميث) من وكالة (اكتير) الأدبية على دعمهما ومشورتهما على مرّ السنين. كذلك نشكر (سوزان ويليامز) و(جيف وانكان) و(روب براندت) و(أكمي ياماغوتشي) و(هيلاري باورز) وبقية أفراد النشر لدى (جوسي - باس) الذين تأثرنا بهم وبشمولية معرفتهم وحرفَتهم. كذلك نوجّه شكرنا الخاص إلى (نانسي روبينز) و(جيري دي جاجر) لمعلوماتهما القيمة مع بداية ظهور هذا العمل.



المــؤلفان

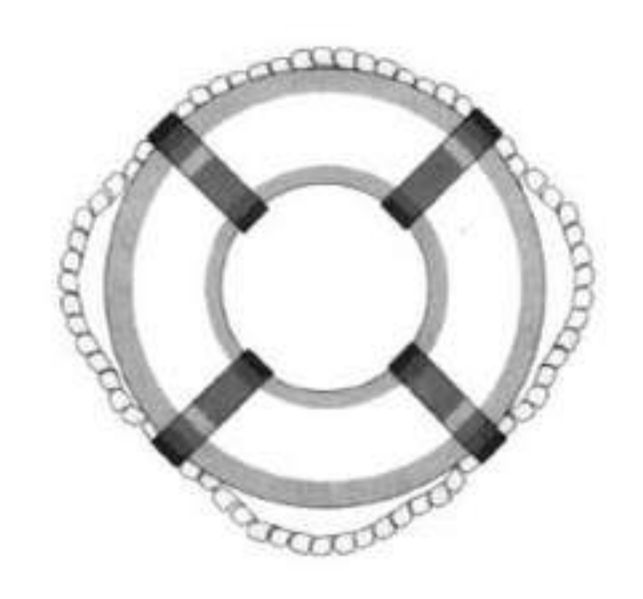
(هارفي روبينز) عالم نفس مجاز ومستشار في الأعمال ومؤلف ومدرب. وقد درس في السنوات الثلاثين الماضية توترات ومشاكل العاملين في مكان العمل. وعلاماته المميزة هي المرح وأسلوب تقديم حيوي، واندفاع نحو فضح الممارسات الإدارية المناهضة للإنتاج والخسيسة الدافع ووضع حدٍّ لها. لقد مارس (روبينز) عمله الاستشاري مع العديد من الشركات والوكالات الاتحادية بما في ذلك مكتب الكحول والتبغ والأسلحة النارية، والشركة الأمريكية للإشارة المتحالفة السريعة والهيئة البحرية الاتحادية وشركة (جنرال دايناماكس)، وشركة (أي تي أند تي)، و(جونسون أند جونسون) و(نابيكو) والشركة الجنوبية و(تارغِت ستورز) و(تورد) وغرب الولايات المتحدة وجمارك الولايات المتحدة والخدمة السرية الأمريكية.

وقد فاز بمعية (مايكل فينلي) بالجائزة المالية لمجلة (فايننشال تايمز) لعام ١٩٩٥ والمسماة بالجائزة العالمية لهاميلتون وآلان، للأمريكيين على كتابهما (لماذا لا تُفلح الفِرق). ولقد بيع من هذا الكتاب

والذي وُصِف بأنه (إنجيل الفِرق) ما ينوف على (١٠٠,٠٠٠) نسخة في أرجاء العالم، وتُرجم إلى العديد من اللغات وأعيدت طباعته في نسخة منقحة. تعاون (روبينز) كذلك مع (فينلي) في كتاب (لماذا لا يُفلح التغيير) (طباعة ماغرو - هيل لعام ١٩٩٩). ويُعتبر كتاب (القائد العَرَضي) هو كتابهما الخامس معاً. و(روبينز) أيضاً هو مؤلف كتاب «حروب تحديد المسؤولية» (سكوت فورسمان ١٩٨٩)، وكتاب «كيف نتكلم ونستمع بشكل فعال» (آماكو ١٩٩١) وهو منذ عام ١٩٩٢ رئيس شركة (روبينز أند روبينز) لتقديم التدريب والاستشارات النفسية في كل أنحاء العالم. يعيش (روبينز) مع عائلته في مدينة (مينيتونكا) بولاية (مينيسوتا).

يُدخل (مايكل فينلي) السرد القصصي والثقافة ومسحة من الدعابة التي نفتقدها في معظم كتب الأعمال إلى كل ما يكتبه. لقد ألّف أكثر من اثنَي عشر كتاباً، بدءاً من تعاوناته مع (هارفي روبينز) حتى كتابه الخاص به والمسمى (المهووس بالتكنولوجيا) (بيترسون ١٩٩٥) متحدثاً فيه بصور ومخططات عن التقديم المتشكك لتقنية الحاسوب. وقد ظهر كتابه في مجلات مثل (باريس ريفيو) و(رولينغ ستون) و(هارفرد بيزنس ريفيو). وقد خُصّص له على مقالاته وأعمدته الصحفية حول التغيير واحدة من حفنة كتب (أسياد العالم السلكي) من قبل مطبعة (الفاينننشال تايمز) في لندن في كتاب يحمل نفس الاسم. والآخرون الذين ذُكرت أسماؤهم تشمل (آرثر. سي. كلارك) و(نيكولاس نيفربونتي) و(آلفن توفلر) و(تشارلز هاندي) و(آل غور) و(توني بلير)

و(جيم باركسديل) من (نت سكيب). وقد حاز على جائزة (بوشكارت) للتأليف في عام ١٩٨٥. وقد أُطلق عليه في عام ٢٠٠٠ لقب (المراسل الصحفي الأمريكي للعام ٢٠٠٠). كان (مايك) من المشاركين المنتظمين لبرنامج (بي بودي) والمسمى (بي بي إس للهندسة الفكرية)، وكان يثني عليه كثيراً في برنامج الإذاعة العامة الوطنية والمسمى (صيغة المستقبل). إنه يعيش ويكتب في (سانت بول) في (مينوسوتا).



الفهرست

- حول (اشميدت) (فيلم) ١٠٣
- الرئيس العرضي ١٠١-١٠٢
- أسلوب قيادة المنجز ٣١-٣٢
- شكر وعرفان ١١٣
- أسلوب الدافع في القيادة
- فجوة الأعمار. راجع فجوة الأجيال
- (آليشيا) ٨٥
- الإشارة المتحالفة ١٢١
- (آموس) ١٨
- (أنوشكا) ١٤٣

• المحفّز ذو التقدير
• الحكم بالسلطة بدون نقاش ١٠٧
• موازنة اتخاذ القرارات ١٠٨
• إيصال المعلومات السيئة، خطوط توجيه أساسية للطرد ١٦٣-١٦٦
• أفضل وأسوأ الطرق بـ ١٦٢، راجع أيضاً (رد الفعل)
• التوازن: عناصر القيادة ١٧٠-١٧١
الأهمية بالنسبة إلى القيادة ١٦٩-١٧٠
مكافأة النفس للحفاظ ١٧٢
• (باربارة) ١٠٢-١٠٣
• (بيرت) ٤٦، ٤٧-٤٨
• (بيف) ٣، ٧
• (بيلي - آن) ١٧
• المتحمسون الثائرون (٤٦ - ٥٦ سنة) ١٥٨
• (بوسيدي. إل) ١٢١
• مثيرو المشاكل / إثارة المشاكل ١٤٠-١٤١
• الإقناع باتخاذ القرارات ١٠٧
• طريقة اتخاذ القرارات بجماعية متناوبة ١٠٦

- كارمن ٤١٠٤٢
- اتخاذ القرارات بطريقة (النخبويين) ١٠٨
- التأكيد على الحاجة للتغيير ١٢٠، صعوبة تشجيع الدعم لـ ١٢٠-١٢١، خمس سنوات للتغلب على مقاومة ١١٨، كوظيفة للقائد ١١٩: تشجيع الأحاسيس السلبية ١٢١-١٢٢، استخدام قوى الإقناع لبناء حالة من ١٢٢
- (كريستيان) ٤١
- (كريستوفر) ٤٥-٤٧
- توصيل: الأخبار السيئة ١٦٢-١٦٦، وردّة الفعل ١٣٦-١٤٤
- مرحلة الكفاءة ١٤
- النزاعات: مزايا الـ ١٥١-١٥٣، خمس قواعد للتعامل مع ١٥٠، سيطرة القيادة على ١٥٣-١٥٥، راجع كذلك (التفاوض)
- اتخاذ القرارات بالإجماع ١٠٦
- الشخصية المبدعة

تشجيع الاعتراف بـ ١١٦ إي، ١١٧، موصوفة ١٣٠، توصيل ردة الفعل إلى ١٣٦، كقادة ٢٨ إي، التفهم ١٣٣-١٣٤

- تفويض الزبائن ١٤٧
- (ديفيس. إم) ١٤٢

● التعامل مع العاملين: التعامل مع أنماط محددة ١٣٢-١٣٤، أربع أنماط للشخصية و١٣٠، متى تهتم ومتى تلهم ١٣١-١٣٢

● اتخـاذ القـرارات: احـذر «على الموضـة» ١٠٩ عن طريق الاستشارات أو حكم الخبراء ١٠٨، التفويض بوضع حدود لـ ١٤٨-١٤٩، ردة فعل التنظيم على الفقراء ١٠٥-١٠٦، النظر في مهمات الفريق ٦٩-٧٠، سبع طرق أساسية لـ ١٠٦-١٠٨، راجع أيضاً (التفويض)

● التوكيل: التعامل مع مقاومة ٧٠-٧٢ احترام القرارات ٦٩-٧٠، حول مهمة (البطاطا الحارة) ٧٣-٧٥، معارك القلق حول تحديد المسؤوليات ٧٢-٧٣

● (ديلوريس) ٢٦-٢٧

● (ديمينغ. دبليو. إي) ١١٥

● الشياطين (مُعادون للجميع) ١٤٣-١٤٤

● (ديك: ريتشارد نيكسون) ١٠١-١٠٢

● أفلام كرتون (ديلبرت) ٩

● أسلوب القيادة الديبلوماسي ١٦٤-١٦٥

● شخصية (العامل): موصوف ١٣٠، إيصال ردة الفعل إلى ١٣٦، كقادة ٢٨ إي، التفاهم ١٣٢-١٣٣

● (دونالد) ٨

- فِرق الاختلال الوظيفي ٩٤
- الاستجابات العاطفية: تجاه مسؤولية القيادة ٣-٤، استراتيجية معالجة ٤
- العواطف: تتغير بالتأثر بالسلبي ١٢١-١٢٢، تخليص التفاوض من الأثر الشخصي ١٢٦-١٢٧، أهمية ضبطك بـ ٦-٧
- مبدأ (التوظيف بالرغبة) ١٦٣
- التفويض: التخلي عن ١٤٧-١٤٩، الزبون ١٤٧، ثلاث طرق لتسهيل ١٤٦. راجع أيضاً قوة اتخاذ القرارات.
- أسلوب قيادة المتحمس ٣٤-٣٥
- (إستيل) ١١٦
- (يوجين) ٧٩
- النصح والتحذير ١١٥

«الموقع الهندسي الداخلي للضبط» ١٤٠

- ردة الفعل: تأسيس التوصيل على نمط الشخصية ١٣٦، إيجابي ١٣٩، اعتبارات خاصة بخصوص ١٤٠-١٤٤، ثلاث طرق لإعطاء العاملين ١٣٦، راجع توصيل الأخبار السيئة: إعطاء ردة الفعل.
- النظام الخامس (سينج) ٨٩
- الأمور المالية ٥٥-٥٦

- طرد العاملين: خطوط توجيه قانونية أساسية لـ ١٦٣-١٦٤، أفضل وأسوأ الطرق لـ ١٦٢، التوقيت / إجراءات توصيل ١٦٥-١٦٦، سياسات التحذير لـ ١٦٤-١٦٥
- فيشر، روجر ١٢٦
- التشكيل (مرحلة الفريق) ١٥٢
- الجيل (س) (٢٦-٣٥ سنة) ١٥٩

الجيل (زد) (١٦-٢٥ سنة) ١٥٩

- ثغرة الأجيال، خمس صفات مميزة عريضة لـ ١٥٦
- تعميمات بـ ١٥٨-١٥٩: اهتمام الإتيان بـ ١٥٧-١٥٨، مسائل سوء الاستيعاب ١٥٨

نصائح حول جَسْر الفجوة ١٥٦

- التنظّم: تخصيص (البطاطا الساخنة) ٧٣-٧٥؛ تقسيم وتوزيع المهام ٦٩-٧٢: نصائح حول طبيعة الترتيب ٧٥: معارك القلق حول تحديد المسؤوليات ٧٢-٧٣
- «الوصول إلى نعم» (أوري وفيشر) ١٢٦
- (جيني) ٢٦
- إعطاء رد الفعل: مبنياً على نمط الشخصية ١٣٦: صعوبات إعطاء ١٣٧-١٣٨: الخطيئات المرتكبة عندما ١٣٨-١٤٠: حول الملاحظات الإيجابية ١٣٩، اعتبارات خاصة بالنسبة لمثيري

المشاكل ١٤٠-١٤١: اعتبارات خاصة بالنسبة للشياطين (أعداء المجتمع) ١٤٣-١٤٤: اعتبارات خاصة بالنسبة إلى العصبيين الحمقى ١٤٢-١٤٣ راجع كذلك (ردة الفعل).

- (غلين) ١٥٣
- خدعة تكديس الأهداف ٦٤-٦٦
- (نوستاف) ٢٧
- (هانك) ٦-٧
- تجارب (هوثورن) ١١٤
- «كيف تقرأ تقريراً مالياً» (تريسي) ٥٦
- أسلوب قيادة المثالي ٣٠-٣١
- موضوع التعرف إلى الشخصية: كأول أزمة تواجه القائد ٩: القيادة ومعنى النفس ٧-١١
- التعقل في التنفيذ ٦٥
- صنع القرارات داخل المجموعة ١٠٨
- أسلوب المجدِّد في القيادة ٣٢-٣٣
- «الموقع الهندسي الداخلي للضبط» ١٤٠
- «غزو مختطفي الأجسام» (فيلم) ١٣
- (جانيت) ٥٩-٦٠

- (جين) ١٥-١٧
- العصبيون الحمقى ١٤٢-١٤٣
- (جيري) (جيرال فورد) ١٠١-١٠٢
- (جيم) ٦-٧
- (جوان) ٤٠
- (جوبس) (ء) ١٤٢
- (جوشوا) ٣، ٧
- (كفن) ٢١-٢٢
- اكتساب المعرفة: تقييم حصيلة الـ ٩١: التركيز على حاجات معينة لـ ٩٠: ضمّ مكوّن إنساني إلى ٩٠-٩١: كحافز للمفكرين ١١٦-١١٧. راجع أيضاً (التعلم: التدرب).
- القادة: تقييمك لمائة اليوم الأولى من ١٧٣-١٧٤: إيجاد بيئة تعلُّم ٨٦-٩١: تحديد ما النوع الذي تريد أن تكونه ٢٥-٣٦: تحديد النموذج الذي ستتبعه ٢٥-٢٦: تسهيل التغيير كوظيفة بـ ١١٨-١٢٢: أربع أرباع للقيادة الناجحة ٢٨ إي: الخروج من القفص ٨٢-٨٥: أهمية التوازن بالنسبة إلى ١٦٩-١٧٤: تعلّم التفاوض ١٢٤-١٢٩: التخطيط للنجاح ٥٨-٦٦، من يتصدى لها لوحده ٧٧-٧٨
- القيادة: السيطرة على النزاعات ١٥٣-١٥٥: موضوع الشخصية كأول مسألة في ٩: تحفيز العاملين كعنصر من ١١١: تسع طلقات وداع خاصة بالحكمة الإدارية ١٦٨: المشتركة ١٥٨-١٥٩

• مجموعات بناء القيادة:

• أسلوب القيادة ذو المرجعية ٢٧-٢٩: تحديد النوع الذي ستتبعه ٢٥-٢٧: جعل هدف المجموعة هو القائد ٢٩، مراحل الـ ١٤-١٥

• ميسّرو القيادة: إيجاد شركاء كـ ٧٩-٨٠: البحث عن مصالح الـ ٨٠-٨١: إعطاء ردة الفعل وأخذها من ٨١: حبال النجاة كـ ٧٨-٧٩: تسعة أمور يمكنك القيام بها لإيجاد ٧٦

• منحنى تعلّم القيادة: الخطوة الأولى: اعترف بحدودك ٣٩-٤٠، الخطوة الثانية: وضع الأولويات ٤٠-٤١، الخطوة الثالثة: حدّد ما هي المعلومات «الكافية» ٤١، الخطوة الرابعة: تَبَنَّ قواعد في الكفاءة ٤١-٤٢: ثمانية طرق للتفاوض حول ٣٨: أحطْ نفسك بمعلمين جديدين ٤١

• منصب القيادة: تقييم مائة اليوم الأولى في ١٧٣-١٧٤: تشجيع العاملين لتيسير ٧٦-٨١: الاستجابات العاطفية للقيادة المفاجئة ٣-٤: الخوف من مقابل التقبّل ٨: تقييم الذات الذي يعقب تخصيص ٤٥-٤٩: لمسة من التعرف إلى الذات ٧-١١: الخطوات المتبعة عقب القيادة المفاجئة ٩-١٠: عشر طرق حتى تشعر بالتحسّن تجاه ٢٤: أسئلة حادة تسألها لنفسك حول ٤٤

• أساليب القيادة: المنجز ٣١-٣٢، المحامي والمناضل ٣٥: مرجعية الـ ٢٧-٢٩: الديبلوماسي ٣٦: المتحمس ٣٤-٣٥: المثالي ٣٠-٣١: المجدّد ٣٢-٣٣: الناصح ٣١: الشريك ٣٤: اختيار نموذج لـ ٢٥-٢٦ اختيار الأكثر راحة لك ٣٠: المشترك ١٥٨-١٥٩: المركّب والمؤالف ٣٣

- التعاقب في القيادة: العرضي التقليدي ١٠١-١٠٢: خمس طرق للتعاقب الناجح ١٠٠: العيش في ظل السلف ١٠٢-١٠٣، راجع أيضاً (السلّف).
- مهمات القيادة: التوكيل ٦٩-٧٢، التنظّم و ٧٥: البطاطا الساخنة ٧٣-٧٥: التخطيط لمهمات ناجحة ٥٨-٦٦: خمس مراحل لإيصال فكرة ما إلى النهاية ٦٨: معارك القلق حول تحديد المسؤوليات ٧٢-٧٣
- معلمو القيادة ٤١
- التعلم كغاية ٨٩، كأسلوب ٩٠: التدريب في مقابل الـ ٨٨-٨٩ راجع أيضاً (اكتساب المعرفة).
- بنية التعلم: اكتساب المعرفة في ٩٠-٩١: وجهة نظر (سينج) في ٨٩-٩٠: ستة طرق لإيجاد ٨٦: مهمات الإيجاد ٨٧-٨٨، راجع كذلك (التنظيمات).
- منظمات التعليم ٩٠
- مرحلة تعلم التنفس: تقدير الوضع أثناء ١٥-١٧: الموصوف ١٤: وضع قائمة بالموارد / والمسؤوليات أثناء ١٦ إي، ١٧: إعادة تعريف النجاح أثناء ١٧-١٨
- كلية (البوليكنيك) في فرنسا ١٥
- حبال النجاة ٧٨-٧٩

- مرحلة الانقلاب ١٥
- (ماكارتي. كي) ١٣
- مجموعة (ماك لولين) ١٥٣
- اتخاذ القرارات بحكم الأكثرية ١٠٧
- لقاء الفريق: لا تعطِ وعوداً لا تستطيع الوفاء بها ٢٣: تعلم همومهم ٢٢: استرخِ وكن ما أنت عليه عند ٢١-٢٢، ٢٣: سبعة أمور يجب أن تتعلمها ٢٠: تحذيران بخصوص ٢٠
- (مِل) ٢٦
- أسلوب قيادة الناصح ٣١
- اتخاذ القرارات بحكم الأقلية ١٠٨
- تحفيز العاملين: كعناصر في القيادة ١١١: إخفاق النصح والتهديد مع ١٩٥، نموذج يحتذى لـ ١١٥-١١٦: تبيّن ما يريده العاملون ١١٢-١١٣: التغلب على تشاؤمية العاملين أثناء ١١٤-١١٥: أنماط الشخصية و ١١٦-١١٧: عشر طرق زهيدة التكاليف لتشجيع ١١٠: نصائح بخصوص ١١٣-١١٤: أن تريد التغيير وتتقبله ١٢٠-١٢١
- اتخاذ القرارات بطريقة (جبل سيناء)
- الأجيال الصفوة (٣٦-٤٥ سنة) ١٥٨-١٥٩
- مجموعة أقسام تموين القاعدة البحرية ١٢٨-١٢٩

- المفاوضات: أن تكون مبدعاً ١٢٨-١٢٩: إزالة صعب الشخصي ١٢٦-١٢٧: البحث عن أرض مشتركة في ١٢٧-١٢٨: البقاء على الليونة والوضوح في ١٢٩: تسع طرق لكسر كتلة الجليد في ١٢٤: تفهم عناصر الـ ١٢٥-١٢٦، راجع أيضاً (النزاعات).
- (نيل) ١٠٣
- (نيكولسون. جي) ١٠٣
- (نيكول) ٦٤-٦٥
- التعديل (مرحلة الفريق) ١٥٢
- التنظيمات: كشف أمور القادة في ٥٤: استيعاب الأمور المالية ٥٥-٥٦: معرفة تاريخ الـ ٥٣: التعلم ٩٠: التعلم الخاص بالإخفاقات ٥٤: ردود الفعل تجاه اتخاذ القرارت الضعيفة ١٠٥-١٠٦: تفهّم المنافسة في ٥٣-٥٤: تفهم موقع وحدتك في ٥٤-٥٥: تفهم علاقات السلطة في ٥٦، راجع كذلك (بيئة التعلم).
- (أوتو) ٧١-٧٢
- القيادة من خارج القفص: أهميتها ٨٣-٨٤: سبع طرق للخروج من القفص ٨٢: أمورٌ يجب تدقيقها في رحلتك ٨٤-٨٥: «التجوال» عبر العالم ٨٥.
- اتخاذ القرارات من الخارج ١٠٨
- مواقع إيقاف السيارات ١١٣

● أسلوب قيادة الشريك ٣٤

● الشركاء ٧٩-٨٠

● (باتون. جي. إس) ٢٦

● الأداء (مرحلة الفريق) ١٥٢

● أنماط الشخصية: التوصيل المؤسس على ردة الفعل تجاه ١٣٦، المبدع ٢٨ إي، ١١٦ إي، ١٣٠، ١٣٢-١٣٣، ١٣٦: أربعة أنماط متميزة ١٣٢: الاجتماعي ٢٨ إي، ١١٦ إي ١١٧، ١٣٠، ١٣٣، ١٣٦.

● (فيل) ٦٣

● لعبة قطف الثمار القريبة والمتدلية ٦٣-٦٤

● (بايوتر) ٦١-٦٣

● التخطيط للنجاح: أربعة إجراءات لـ٥٨: أهمية الـ ٥٩-٦٠؛ تناقُضية الـ ٦٠؛ سريع الطلقات ٦٠-٦٦.

● السلطة: تعريف اتخاذ القرارات ٩٧؛ استيعاب العلاقة التنظيمية بـ ٥٦، راجع أيضاً (التفويض).

● السلَف ١٠٢-١٠٣

● وضع سلم بالأولويات ٦٥

● مخطط بأربع أرباع النجاح ١١٦ إي.

● التخطيط سريع الطلقات: لعبة تكديس الأهداف من أجل ٦٤-٦٦؛ تعلَّم كيف تفعل ٦٠-٦١؛ «الانتصارات الصغيرة» كسرٌ لـ ٦١-٦٣؛ لعبة نقاط الثمر المتدلي في ٦٣-٦٤

- (راندي) ٤٠
- (راي) ١١٥-١١٦
- إعادة تعريف النجاح ١٧-١٨
- المسؤولية / الاستجابة العاطفية ٣-٤
- مرحلة إعادة التجهيز ١٥
- (رايلي) ١٥٤-١٥٥
- التجوال فيما حولك ٨٣-٨٥
- قسم تموين قاعدة (روأنوك) البحرية ١٢٨-١٢٩
- (ساتيجات) ٦٩
- تقييم الذات: موصوفاً ٤٥؛ خمسة أسئلة بخصوص ٤٦-٤٨؛ القيام بتقييم منصف وقوي ٤٨-٤٩؛ مكتوباً على ورقة ٤٨
- (سينج. بي) ٨٩
- القيادة المشتركة ١٥٨-١٥٩
- المشاركة في المنافع ١١٤
- (شيلا) ١٢٨
- الآخرون المهمون ٤
- الابتسام ٤

- الشخصية الاجتماعية: التحفيز المقدَّر لـ ١١٦ إي، ١١٧: موصوفاً ١٣٠: توصيل ردة الفعل بـ ١٣٦: كقادة ٢٨ إي تفهم ١٣٣
  - (سبيرو) ١٠١
  - (ستان) ٨١، ١٢٧-١٢٨
  - صفحة معدلات موارد الانطلاق ١٦ إي
  - (ستيف) ٧٨-٧٩
  - (ستون. إس) ١٤٢
  - الانقضاض (مرحلة الفريق) ١٥٢
  - أسلوب القائد المركَّب والمؤالف ٣٣
- أعضاء الفريق: تقدير الحاجات / جدول أعمال بـ ٩٦-٩٨: تحديد سلطة اتخاذ القرارات في ٩٧: التأديب والطرد ١٦٢-١٦٦: معالجة النزاعات بين ١٥٠-١٥٥
- عملية الفريق: إساءة اتخاذ القرارات ١٠٥-١٠٦: سبع طرق أساسية لاتخاذ القرارات لتسهيل ١٠٦-١٠٨: سبع حقائق حول الفعالية ١٠٤.
- الفرِق: تقييمها:
- الكفاءة / المقدرات ٩٥-٩٦: تقييم الحاجة إلى التغيير من قبل ١٢٠: تقييم وتوزيع المهمات بين ٦٩-٧٢: أربع طرق تطوير لـ ١٥٢: معالجة النزاعات في ١٥٠-١٥٥: مهام (البطاطا الساخنة)

و ٧٣-٧٥؛ اللقاء بـ ٢١-٢٣ ستة أمور يجب تذكّرها عند الاختلال الوظيفي ٩٤؛ نصائح حول تنظيم الـ ٧٥؛ معارك تحديد المسؤوليات ٧٢-٧٣

- مسائل تقنية: ستة أمور يجب أن تمضي ما لا يقل عن أسبوع لتعلمها وما حولها ٥٢؛ استيعاب الأمور المالية ٥٥-٥٦؛ معرفة أين تكمن السلطة ٥٦؛ معرفة الإخفاقات الماضية في تاريخ الشركة ٥٤؛ معرفة تاريخ شركتك للتعامل معه ٥٣؛ معرفة منشأ القادة الآخرون ٥٤؛ القراءة ما بين سطور التنظيم ٥٣-٥٤؛ تفهُّم وحدتك ٥٤-٥٥
- لعبة إنهاء الخدمات» ١٨
- (ثيو) ١٥٤-١٥٥
- فكّر بلعبة (البولينغ) ٦٦
- شخصية المفكر: كونه على حق / يعرف الحافز لـ ١١٦ إي، ١١٧، موصوفاً ١٣٠؛ إيصال رد الفعل تجاه ١٣٦، كقادة ٢٨ إي، التفهم ١٣٣
- اتخاذ القرارات من الأعلى إلى الأدنى ١٠٧
- (كريسي. جي. أي) ٥٦
- التقليديون (من ٥٧ سنة فما فوق) ١٥٨
- التدريب: تقييم حصائل الـ ٩١؛ استجابات المستخدمين تجاه ٩٠، راجع كذلك (اكتساب المعرفة).

- (تريشا) ١٣٤
- معارك القلق حول المسؤوليات غير المحددة ٧٢-٧٣
- (تيرلي) ١٢٧
- (أوري. دبليو) ١٢٦
- الإجازات الطويلة: لموازنة هدية الحياة ١٧٢؛ وضع هدف لـ ٥
- اتخاذ القرارات عن طريق التصويت ١٠٧
- (والي) ١٨
- (اكسايا أوبنغ) ٧
- لعبة (نعم/لا) ٤١-٤٢

تصوير

أحمد ياسين

تويتر

@Ahmedyassin90

لا تنسونا من الدعاء إيها القراء الكرام

وآخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين

سلام ...

